

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر  
كلية العلوم السياسية والإعلام

# استراتيجية الاتصال في التسويق الاداري

دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل (دراسة استطلاعية )

رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام

تحت إشراف الدكتور:  
عزبة عجان

إعداد الطالب:  
طيب أحمد محمد

السنة الجامعية : 2001 - 2002

# الإهدا

أهدي هذا العمل إلى من سهروا على تربيتي و تعليمي، إلى والدتي "رحمها الله عز في علاه"، وإلى أبي

والى جدتي وزوجي التي شجعني على إتمام هذا البحث. وإلى الأستاذ عزة عجان، الذي فتح لي

باب طلما ظننت أنه مغلق.

# الشـكـات

قبل كل شيء أقدم بالشكر إلى الله عزوجل، الذي وهبني القدرة على إتمام هذا الموضوع، كماأشكر

الأستاذ: عزة عجان للتوجيهات، القيمة التي كان لها دور كبير في تحديد مسار البحث،

وأشكر كل من ساعدنـي من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

## **خطة البحث**

. الإهداء .

. التشكرات .

مقدمة.

**الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.**

1. تحديد الإشكالية (إشكالية البحث)

2. طرح التساؤلات .

3. الفرضيات .

4. أهداف الدراسة.

5. أسباب اختيار الموضوع .

6. المنهجية (المناهج المتتبعة في البحث)

7. الدراسات السابقة.

8. المفاهيم و المصطلحات.

9. صعوبات البحث.

**القسم النظري :**

**الفصل الثاني: دور الإتصال في التسيير الإداري**

**المبحث الأول: خصائص عملية الإتصال**

**المبحث الثاني: هيكل الإتصال في المؤسسة**

**المبحث الثالث: وظائف و مراكز الإتصال في المؤسسة**

**المبحث الرابع: قنوات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة**

**المبحث الخامس: اللغة و الإتصال و مسألة التفاهم**

**الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال و أهميته في المؤسسة**

**المبحث الأول: أهمية الإتصال في المؤسسة**

**المبحث الثاني: الإتصال كمعطى إستراتيجي بالمؤسسة**

**المبحث الثالث: سياسة الإتصال بالمؤسسة**

#### **الفصل الرابع: عوائق الاتصال المؤسساتي والإداري**

**المبحث الأول: العوائق المرتبطة بالمرسل والمتلقي**

**المبحث الثاني: العوائق المرتبطة بالقناة**

**المبحث الثالث: العوائق المرتبطة بالرسالة**

**المبحث الرابع: العوائق الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة**

#### **الفصل الخامس: تطور مهام ونشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر**

**المبحث الأول: مهام وصلاحيات المصالح العمومية بالجزائر**

**المبحث الثاني: مراحل تنظيم وتطور سوق التشغيل بالجزائر**

**المبحث الثالث: نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بين الواقع والأفاق**

#### **القسم التطبيقي:**

**الفصل الأول: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب العينة العامة**

**المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة حسب المتغيرات**

#### **الفصل الثاني: الاستنتاجات والتوصيات**

**المبحث الأول: الاستنتاجات**

**المبحث الثاني : التوصيات**

**الخاتمة**

**المراجع**

**الملحق**

**الفهرس**

## المقدمة:

يعتبر العقد الأخير من القرن العشرين عصر الإتصالات، حيث أنه ليس بإمكاننا اليوم تصور وجود فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش و العمل في عزلة، و بعيداً عن هذه التطورات و التفاعلات.

و في عصرنا هذا لا يمكن أن نتصور مؤسسة إقتصادية أو خدمة عمومية ناجعة بدون شبكة إتصال فعالة قائمة على التفاعل، المشاركة و الحوار، حيث أثبتت دراسات علمية و تحقيقات عديدة أجريت في أوروبا، أن هناك علاقة وطيدة بين حجم الإتصال و فعاليته و مدى الزيادة في الإنتاج و الخدمات من جهة، و العلاقة الطردية الموجودة بين انتشار الاستقرار و الإضطرابات و نقص الإتصال و بين نقص الإتصال و ضعف الإنتاجية.

يرى مصطفى جازى أنه: "من يملك المعلومات أكثر هو الأقوى لأنه تناهى له الفرصة لإتخاذ القرارات المبنية على معرفة الواقع الذي يتعامل معه، و ينطبق هذا على المجتمعات و الدول و المؤسسات و الأفراد"<sup>(١)</sup> بشرط القدرة على توظيف تلك المعلومات.

فقبل أن تخضع ظاهرة الإتصال في المؤسسات لمنطق وظيفي و نهائى أو لأى موقف إرادى فهي قبل كل هذا تعتبر نتيجة للتطور الذى حققه البشرية فى شتى الميادين المتشربة بالوظيفية و كان منطق نظرية الفكر الوظيفي منذ مطلع هذا القرن، وكانت الوظيفة تدور حول فكرة ما يمكن أن يقدمه الجزء للكل<sup>(٢)</sup>. وقد يكون هذا الكل منظمة أو إدارة باعتبار أن هذه الأخيرة تتألف من عدة عناصر أو بنيات تتأثر و تتفاعل في ما بينها فيكون بالتالي هدف الوظيفة الكشف عن هذه العناصر، و كيف يخدم كل عنصر، عنصرا آخر، و التكامل يكون كشرط للإنفاق.

و في المنظمات الدولية أو العالمية، ظهرت عملية الإتصال داخل المنظمة مع بداية الخمسينات، و قبل هذا كانت المعلومات تخزن مثلها مثل أي سلعة غذائية، كما يطلق عليها مصطلح "المعلوماتية" من أجل قياس مختلف التأثيرات التي يحدثها الإعلام أو المعلومات. و المعلوماتية في المنظمة تؤهل القدرات لتحقيق أهداف معينة و القياس بإلارتكاز على المعلومات التي بحوزتها نوعية الخدمة المقدمة للجامعة و الشركاء، المنافسة الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة.

١. مصطفى جازى: الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص: 62.

٢. خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي، دار الأفاق الجديدة، مصر، ط٢، 1991، ص: 153.

المعلوماتية تعمل على قياس نجاح أو فشل أي نشاط يرتكز على تقنيات لتحليل أو إيصال المعلومات. فالعمل البشري يميل إلى التغيير ليصبح عبارة عن نشاطات إدراكية وتأميمية، بهذا فهو يعد عملية إتصالية تجرنا إلى التزود بوسائل جديدة، قابلة لضبط الحقائق الراهنة.

إن الاهتمام بعلوم التنظيم خضع فيما بعد للتأثير الحاسم لدراسات علم التوجيه و يعني به أثر الآلات على الإنسان و التي تم تعريفها على أنها نظرية النظم المعقدة التي تراقب نفسها بنفسها و الإتصالات، وهذا سواءً عند الآلات أو عند الحيوانات.

ترى مجموعة من المفكرين أن المؤسسة ليس مجموعة من الأجزاء مفرد الواحد منها عن الآخر، و إنما نظام لمختلف العلاقات بين هذه الأجزاء و تفاعلاتها الأساسية،<sup>(١)</sup> بمعنى مدى تأثير كل واحد منها على الآخر، كما قد تعتبر المؤسسة المكان المفضل الذي تذوب فيه المصالح الخاصة من أجل الصالح العام، فهي نظام إجتماعي لأداء وظيفة مشتركة.

و يمثل الاتصال في صميم كل العلاقات الإجتماعية، فحيثما تعين على البشر أن يقيموا فيما بينهم علاقات مستمرة، فإن طبيعة شبكات الاتصال التي تنشأ بينهم و ما تتخذه من أشكال و تبلغه من فعالية، تحدد بدرجة كبيرة فرص التقارب فيما بين أفراد المجتمع أو المنظمة و فرص إندماجهم فيه، كما يقرر إمكانيات الحد من التوتر أو حل النزاعات أينما ظهرت، و قد تأثر الإتصال على مر تطوره بتغيرات كثيرة، منها التنوع الكبير في التعبير و إمتداد أفقه و تعدد وسائله و تنوع طرقها، و تؤكد هذه التطورات و التراكمات بصفة عامة كيف تغيرت الإتصالات من طورها الكلاسيكي إلى دورها الجديد باعتبارها صناعة جديدة ضخمة تحمل في طياتها آثار أوسع مدى و أكثر تنوعا.

و بإدراك الدول المتقدمة لضرورة الإتصال، أصبحت العناية بهذا المجال في نطاق واسع، إذ خصصت له دراسات و دخلت ميدان التطبيق، بحيث أخذت المؤسسات الكبرى تعتمي بنظم الإتصال الخاصة بها، و أدخلت عليها أحدث و آخر ما وصلت إليه التكنولوجيا في مجال الإتصال، و أنصب اهتمام هذه الدول على إعادة الاعتبار في مجال الإتصالات للعلاقات الإنسانية من أجل الإنفتاح و التفاعل المترابطين.

و على عكس الدول المتقدمة نجد الدول النامية تعاني من سوء التنظيم و إنعدام التنسيق في مؤسساتها، الذي يرجع إلى عدم إعطاء هذه الدول لعملية الإتصال الدور و الأهمية التي تستحقها.

إن الإتصال المؤسساتي يضمن إمكانية الحفاظ على مصداقية وقدرة الإقناع و الشعور بالمسؤولية، فبتوفر كل هذه الضمانات يمكن أن تقول أن المؤسسة قد إكتسبت قدرًا من التماسك، يسمح لها بالتطور و الصمود و بالتحديث المستمر الذي يفرضه عليها ميكانيزمات المحيط الاقتصادي الداخلي و الخارجي، و بحكم هذه الأهمية نسعى من خلال هذه الدراسة إلى خلق شعور بقيمة الإتصال المؤسساتي و في حياة الإداره، و ذلك خاصة لدى المؤسسات و الإدارة الجزائرية، بحكم الدورين الاجتماعي و الاقتصادي اللذين فرض عليهما أدائهما، بالإضافة إلى الإصلاحات الاقتصادية الجارية على الساحة الوطنية يحتم عليهما توظيف متغير الإتصال كاستراتيجية خاصة في المراحل الإنقافية التي تستدعي مشاركة الجميع و الإستماع إلى مختلف الأطراف لإيجاد صيغ مشتركة للطروحات الخاصة بمختلف التغيرات، على أساس إقتناع الجميع بها، مهما كانت جذرية، بغية تجنب أي شكل من أشكال الصراعات.

إن أهمية هذه الدراسة قد أعتبرها جهداً مضافاً لمختلف الدراسات و المنشآت التي تنظم هنا و هناك بقصد لفت الانتباه إلى دور عامل الإتصال في زيادة مردودية و فعالية المؤسسة، و بإعتباري رجل إتصال وإداري، وبحكم خبرتنا بالمعايير العلمية لعملية الإقناع و الإعلام و الإتصال، تفرض علينا هذه الدراسة تقديم مساهمات في هذا المجال خاصة مع التطورات الحاصلة على المستوى الوطني و ذلك بإبراز دور الإتصال في العلاقات التنظيمية والإدارية، ولفت إنتباه الأجهزة البيروقراطية أن الإدارة لا تعني فقط في إعطاء الأوامر، بل هي أيضا إشراك الآخرين في خلق تلك الأوامر و إتخاذ القرارات حتى نشعرهم أنهم يشكلون بدورهم جزء من هذه المؤسسة و نضمن بذلك صدق مساهمتهم و فعاليتها.

إن موضوع الإتصال رغم أهميته إلا أنه لم يعط له اهتمام أكاديمي كبير من طرف المؤسسات الجزائرية، وكذا من طرف الباحثين الجامعيين في الجزائر، ودليل على هذا، إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة، سواء على مستوى المؤسسات الجزائرية أو على مستوى الجامعات والمعاهد العلمية، إذ لا نجد في معهد علوم الإعلام و الإتصال إلا بحوثاً قليلة تمس عالم الإتصال من جهة أو أخرى.

فإن دراستنا هذه تسعى إلى دراسة الإتصال كمفهوم شامل، يحمل معانٍ الإعلام و المشاركة وكمعطى إستراتيجي في التسيير الإداري لفك العزلة و التهميش و خلق فرص الحوار و التبادل بين الأطراف المشاركة في التبادل العملي و الإداري.

إن مجال الإتصال التنظيمي واسع، لذلك إرتأينا من خلال هذا البحث أن نركز على الإتصال داخل الإدارة أو الوكالة الوطنية للتشغيل من خلال دراسة الهياكل و وظيفتها و درجة

مشاركة مختلف الموظفين أو فئات مجتمع البحث في العملية الإتصالية من حيث التأثير و التأثر خاصة الفعال منه من جهة و دراسة الإتصال الخارجي و أهميته داخل و خارج الوكالة بطريقة وصفية تحليلية لمعرفة الميكانيزمات و آليات التسيير الإداري بالوكالة و مدى اعتبار الإتصال بالإستراتيجية في الوصول إلى الأهداف المسطرة كنمط للتسهيل الفعال و البناء، و هذا قد لا يتنسّى إلا بمعرفة شبكة الإتصال بالوكالة و أشكاله، خاصة و أن الوكالة لها متعامليها و شركائهما الاجتماعيين و الاقتصاديين، إذ لا يمكن التطرق إلى كل هذه الجوانب، فقد يتطلب وقتاً كبيراً، و هذا يتذرّع علينا في إطار المجال المحدد.

إن الإتصال الخارجي يتم إنتاجه داخل الوكالة و يوجه إلى خارجها قصد التبادل و تقديم الخدماتية لتحسين صورتها و أدائها المنصوص عليه في القانون. و ذلك حسب المهام و الأدوار التي تقوم بها المصالح الخارجية للوكالة الوطنية للتشغيل المنتشرة عبر الوطن. أما الذي قد نركز عليه كثيراً في الدراسة فهو الإتصال الداخلي، و هذا الأخير يدور داخل الوكالة و الذي يجري في إطار العلاقات الإنسانية و المهنية، خاصة بعدما أصبحت المنظمات لها طابعاً اجتماعياً، أي أصبحت عبارة عن مجتمعات مصغرّة، و يهدف من وراء الإتصال الداخلي:

- . إعلام الموظفين و العمال حول حقوقهم و واجباتهم،
- . تقليص المسافة الاتصالية بين القمة و القاعدة و العكس و ذلك في كل الاتجاهات،
- . إعطاء إمكانية التعبير للموظفين حول آرائهم و وجهات نظرهم حول الواقع و آفاق الوكالة.

و عليه نعمل على التتبّيه إلى الدور الفعال و الإستراتيجي الذي تؤديه هذه العملية داخل الوكالة لتحسين العلاقات العامة و الإنسانية في ما بين أفراد المجموعة المكونة لها بما يخلق علاقة متينة و عملية بين الرؤساء و المسؤولين تؤدي إلى الزيادة في المهارات الفردية و الجماعية للموظفين و دفعهم إلى الأداء الحسن لوظيفتهم نحو ما يتفق و أهداف العمل المحددة. حيث إذا ما تمت عملية الإتصال داخل الوكالة على أحسن وجه بين من هم في القمة و بين من هم في القاعدة، فلت المظاهر السلبية و الشعور بعدم الارتباط و الانتماء إلى الوكالة التي يعمل بها. و في المقابل يعملون على تحقيق أهدافها في إطار عمل جماعي بناء.

و أهمية الإتصال داخل الوكالة تتمثل في إعطاء الفرصة لمختلف أعضاء الوكالة في الأداء بأرائهم و اقتراحاتهم ليشعروا أكثر بانتمائهم لها و بالتالي نقل العراقيل التي تقف كحاجز أمام عملية الإتصال.

و قد أخذنا إطار بحث الوكالة الوطنية للتشغيل لما لها من أهمية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للجزائر، حيث تهتم بقطاع حساس يتمثل في قطاع الشغل و مسائل

ملائمة التكوين و التشغيل للحد من البطالة من جهة و المساهمة في التنمية الوطنية من جهة أخرى، و هي قد تختلف عن غيرها من القطاع الإداري لخصوصياتها التي يجب التتبّيه إليها.

حيث نسعى للوصول إلى فهم ظاهرة الإتصال من حيث المفاهيم و التطبيقات من خلال إتباع الخطة التالية:

#### المقدمة،

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة نطرقنا من خلاله إلى تحديد الإشكالية ثم طرح التساؤلات و تقديم فرضيات الدراسة، ثم حاولنا أن نبين أهداف الدراسة الموضوعية و الذاتية، ثم المنهجية أو المناهج المتتبعة في البحث أو وسائل المرتكز عليها في تحقيق النتائج المتواخدة من البحث، ثم حاولنا أن نعرج على التعريف بالدراسات السابقة فيما يخص موضوع الدراسة.

و قد نطرقنا إلى المصطلحات والمفاهيم التي لا يخلو منها أي بحث خاصة المفاهيم الإجرائية التي تعتبرها كمفاهيم للدراسة. و الصعوبات التي تلقينها أثناء قيامنا بهذا البحث. كما عدنا إلى تقسيم البحث إلى قسم نظري و قسم تطبيقي. فقسمنا الجانب النظري إلى أربعة فصول هي كالتالي: دور الاتصال في التسيير الإداري و فصل خصصناه لإستراتيجية الاتصال وأهميته في المؤسسة، وعوائق الاتصال المؤسساتي و الإداري و الفصل الأخير نطرقنا من خلاله إلى تطور نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل كمصلحة عمومية للتشغيل بالجزائر.

أما القسم التطبيقي فقد قسمناه إلى فصلين، فالفصل الأول خصصناه للتحليل الكمي و الكيفي لنتائج البحث، و الفصل الثاني للإستنتاجات و التوصيات. ثم خاتمة البحث.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### 1. الإشكالية:

تتمحور إشكالية دراستنا أساسا حول معرفة واقع العمل الإتصالي بإدارة الوكالة الوطنية للتشغيل بشبكتها المنتشرة عبر الوطن من جهة و علاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من جهة أخرى، و الإستراتيجيات أو الصيغ المرسومة لبلوغ و تحقيق أهدافها.

و ما يحمله الاتصال من سيولة، و ما يتضمنه من مشاركة و تبادل بين مختلف فئات مجتمع البحث، و ذلك من خلال الكشف عن مختلف أشكال الاتصال و اتجاهاته، و كذا وسائله و دعائمه و مضامينه و لغاته ثم الكشف عن مختلف العرافق أو عناصر التشويش، التي قد تعيق عملية التسيير الإداري الناجع في أداء الخدمة العمومية و تقف حجرة عثرة أمام الاتصال و التواصل داخل و خارج الوكالة كمتغير أساسي في تفعيل العمل الإداري. كما تتضمن دراستنا البحث و التحري في الميدان عن واقع الوكالة وعن سبل تطورها، و البحث عن الوسائل والإمكانيات المتوفرة و المطلوبة التي قد تستخدمها الوكالة لتحقيق ما تم تسطيره و النص عليه عبر القوانين المنظمة للوكالة، و كذا كيفيات التعامل و التبادل المعلوماتي و الإخباري و إقامة علاقات عملية نفعية مع المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين و خاصة منه المؤسسة الاقتصادية باعتبارها المتعامل المفضل بالنسبة للوكالة.

و في هذا الإطار معرفة حالة الاتصال بالوكالة في مجال أداء مهامها.

لقد أصبح الاتصال من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات الصناعية و الخدمية، ذلك أنه لا يمكن تصور أي سلوك بشرى منظم دون اتصال مهما كان نوعه.

ففي الاتصال التنظيمي، أي الاتصال الذي يحدث في إطار مؤسسة ما، هو في اعتقادنا عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر، و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء، و للتأثير في المواقف و الاتجاهات، و منه أصبح من الضروري إيجاد سبل نظام اتصال فعال و تحديد إستراتيجية اتصال يسمح لها بالتماشي مع المتغيرات و الإصلاحات الاقتصادية و الهيكلية الخاصة التي تعرفها البلاد، و من أجل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها من قبل ( فيما يتعلق بالإنتاج و الخدمات و تحسين الصورة و كسب المتعاملين و الزبائن ...).

فالمشكلة الرئيسية التي يتناولها هذا البحث، هي عمليات الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل كمتدخل أساسي في سوق الشغل الوطني، أي معرفة و تحديد مختلف وظائف و هيكل

العمل الإتصالي، و مجموع العوائق التي تعترضها و مدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوزارة الوصية و المديرية العامة للوكالة وذلك قصد المساهمة في السياسة الوطنية للتشغيل.

## 2. طرح التساؤلات:

من خلال الإشكال المطروح في دراستنا، قد تنتج عنه عدة تساؤلات أساسية نذكرها فيما

يلي:

1. هل تتوفر في العمل الإتصالي بالوكالة الشروط الموضوعية لنجاح هذه العمليات و أداء دورها التفاعلي، من حيث نوعية الوسائل و طبيعة الرسائل الإتصالية و محتواها الإعلامي. أم أن هذه الأخيرة بالطريقة التي تتم بها في الوكالة تحمل في طياتها معوقات تحد من فعالية أدائها ؟
2. هل أن الممارسة الإعلامية و الإتصالية بالطريقة التي تتم بها بالوكالة، تضمن بصفة واضحة المعلومات لمختلف المتعاملين و الفئات المهنية أم أن هناك تمييز بين مختلف المستويات و الفئات المهنية في مقدار الحصول على السيولة الإعلامية التي تسمح لهم بالمشاركة (داخليا)؟
3. هل الوسائل الإعلامية و الإتصالية الحالية تعني بالأهداف و الغايات المحددة منها في تحديد إستراتيجية إتصال في التسيير الإداري و تضمن مجال إعلامي واسع و علمي هادف لمختلف المتعاملين؟
4. ما هي الأسباب الحقيقة التي عطلت الإنطلاقة الفعلية للوكالة في الوصول إلى أهدافها ؟ و ما هي نوعية هذه العرقل و مدى تأثيرها على مصداقية الوكالة لدى المتعاملين و طالبي العمل ؟
5. هل شبكة الإتصال بالوكالة نقش المجال لجميع المستويات الموجودة في السلم الهرمي والإداري من القمة إلى القاعدة أن تشارك في العملية الإتصالية بكل حرية بحيث تشعرهم بالإنتفاء الفعلي لهذه الوكالة ؟ و بما أن الإتصالات تتم حسب السلم الإداري و التنظيمي للوكالة، فهل هرمها التنظيمي يمثل عائق أمام العملية الإتصالية ؟
6. ما هي البنية الأكثر تمركزًا في التنظيم الإداري بالوكالة، أي التي يصل إليها أكبر قدر من المعلومات بأقل عدد من الإتصالات ؟ و ما هي وسائل و فرص الإتصال و وظيفة الرسائل الإعلامية التي تبت عن طريقها ؟

7. فإلى أي حد تؤثر إستراتيجية المؤسسة على الاتصال و ما هي أسبابها في ذلك؟ و إلى أي حد و بأي طرق يؤثر الاتصال على إستراتيجية و سياسة المؤسسة؟ هل هناك دور للإتصال في التسيير الإداري في الإدارة الجزائرية و هل تأخذ به كمعطى إستراتيجي في التسيير؟ و ما هي سياستها في تعديل المؤسسة و الإدارة و كيفية تطبيقها في الميدان؟

8. هل توجه الأراء في إتجاه واحد أم تستخدم في تنمية إتجاهات إنقاذية و القرارات الجماعية و هل يخضع المحكومين لإدارة الحاكمين أم تخلق فرضا للمشاركة فيما بينهم و هل تضفي على العلاقات الاجتماعية طابعا إنسانيا أم طابعا بيرورقراطيا؟ و هل الاتصال يتم بالوكالة على أساس متبادل، أي هناك ديموقратية الاتصال و حرية التعبير و التدخل، أو على أساس التدفق الرأسي الأحادي؟

### 3. الفرضيات :

إن الاتصال يخلق اتفاقا عاما بين الأفكار، كما أنه يؤكد الشعور بأن الناس يعيشون مع بعضهم البعض من خلال تبادل الرسائل و ترجمة الفكر إلى عمل، و من ثم فإنه يعبر عن كل العواطف و الحاجات بتداءا من أبسط المهام التي تكفلبقاء الإنسان حتى مظاهر الإبداع أو أشد مظاهر التدمير. كما نشعر جميعا أثناء مشاركتنا في حياة الجماعة، بما يقع علينا من ضغوط، وكثيرا ما تدل هذه الضغوط على أننا نغير سلوكنا و أفكارنا و إتجاهتنا أو معتقداتنا، وفي بعض الحالات قد يؤدي ما يحدث وسط الجماعة أو المنشأة إلى ظهور تيارات مضادة تعرقل إتجاه قوة التغيير و تشوذه وقد نحدد فرضيات البحث كالتالي:

- إن ممارسة الاتصال ليس هدفاً بحد ذاته بل أنها تشكل دائما جزءا من مجموعة أكبر. و أن عملية الاتصال لا تكون ديمقراطية بدرجة كافية، ما لم تتدفق المعلومات في إتجاهين بين المشاركين في عملية الاتصال، وما لم تتوافق مصادر معلومات متعددة تتبع مجالاً أوسع للإختيار، و ما لم يتيح مزيد من الفرص لكل فرد للتوصل إلى قرارات على أساس إدراك واسع للحقائق والأراء المتباينة.
- هناك الكثيرون من هم في موقع القوة و النفوذ يحسبون أن المعلومات هي بمثابة رصيد. تحت أيديهم وليس حقا لكل من يحتاج إليه و تتوقف أوجه استخدام وسائل الاتصال المؤسسية على الأغراض المنوطة بها.
- تفترض الإدارة أن الفرد يقبل كل ما يلقى إليه من معلومات و بيانات، (إذ أن الإنسان عادة ميالا إلى إبقاء الأمور كما هي عليه، فهو لا يتৎمس إلى التغيير الجذري و بالتالي هذا يعوق إمكانية تطبيق القرارات ولو بشكل بطيء)، فإدخال الجديد لا يعني قبوله من طرف المرؤوسين بل قد يرفضه تماما و لا يبالي به.

- يعتبر الاتصال بالوكالة أساس التفاعل الاجتماعي و المهني الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متعددة و متغيرة في مختلف المواقف كما أن لتنوع مستويات الهيكل التنظيمي دور في تحديد محتوى الرسالة الإعلامية، حيث أن مضمونها لا يكون نفسه "كميا و كيفيا" على كل المستويات، و أنه كلما كثرت المستويات الوسيطية من الأعلى إلى الأسفل أو العكس كلما تعرضت الرسالة إلى تصفية و تشويش وما يصل إلى القاعدة هو جزء فقط منها، ف تكون عبارة عن أوامر و قرارات صادرة من الأعلى للتنفيذ، وهذا يخلق لدى العامل أو الموظف الإحساس بجو جامد يربطه مع المسؤولين، وقد تصبح عوائق تحد من إنساب الاتصال عبر التدرج الإداري.
  - الوكالة كإدارة عمومية تعتمد على الاتصالات الإدارية المكتوبة و لا تستعمل إلا الوسائل الكلاسيكية في الوصول إلى أهدافها و ليس هناك إستراتيجية مضبوطة من حيث المفاهيم و التطبيقات في مجال الاتصال بالوكالة، مما أثر سلباً على التسيير الفعال و التدخل الإيجابي لها في تطبيق و تطوير السياسة الوطنية في ميدان الشغل.
  - إن الوظيفة الرئيسية لقيادة الوكالة هي تجميع الجهود الفردية للموظفين و تدعيم العمل الجماعي بها لتصبح الجماعة قوة منتجة أما إذا شوهت الجهود الفردية و غمض تأثيرها فقد تظهر الحيرة، مما يتطلب تحليلاً و تشخيصاً و صياغة إتجاهات جديدة و بالتالي يعتبر الاتصال كنظام بفضلة يحصل المستخدمين على المعلومات المتعلقة بالعمل، و طريقة تأدبه، وكل الجوانب التي لها علاقة بالعمل و الإنتاج و النمو ، وبالتالي الوكالة كإدارة حساسة قد تركز على نظام يتم فيه إعلام المستخدمين للأدوار المنوطة بهم بصفة فعالة و واضحة.
  - إنه كلما إتجهنا من القمة إلى القاعدة، كلما ينقص مفعول الاتصال و تضعف السيولة الإعلامية في القاعدة، و هذا راجع لاحتكار القمة للرسائل الإعلامية و التحكم في نشرها و توزيعها، و غياب هيكل إتصال يسمح بتسييره بصفة عقلانية و غير عشوائية، و يكون التوزيع للرسائل و المعلومات أكثر عدلاً و تنظيماً.
- وقد نلخصها في الفرضيات التالية:
1. يؤثر التنظيم الهيكلاني الحالي للمؤسسة إيجابياً أو سلبياً على عملية الاتصال و بلوغ الأهداف المسطرة.
  2. يلعب المستوى الدراسي دور في إستيعاب السيولة الإعلامية و تحقيق المشاركة و التفاعل داخل المؤسسة.
  3. يؤثر المستوى التكويني لأفراد المؤسسة على فعالية الاتصال التي يشغلها الموظف.
  4. تؤثر الوظيفة بشكل مباشر و أساسي على تفعيل عملية الاتصال.

5. تلعب الأقديمة المهنية لأفراد المؤسسة دور كبير في التفاعل و المشاركة بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. تشكل اللغة المستعملة في عملية الاتصال بين مختلف أطراف المؤسسة عائقاً أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

#### **الملاحظات:**

إن البحث العلمي يهتم أساساً بالواقع الذي تؤدي إلى فهم حقيقي لمكونات الظاهرة الاجتماعية و لكن ليست منعزلة عن بعضها البعض، فإنه في نفس الوقت يهتم بالواقع و بعلاقتها مع الواقع الأخرى و قد تتمثل هذه الفكرة في عنصرين رئيسيين للمنهج العلمي هما: الملاحظات العلمية و الإطار النظري الذي يتم من خلاله توجيه الملاحظات و ربطها و التأليف بينها.

**الملاحظة العلمية:** هنا لابد أن نفرق بين الملاحظة العلمية و التلقائية فال الأولى تعتبر عملية منظمة و قد تحول المعرفة العابرة إلى معرفة علمية و لكن لا يمكن الاعتماد عليها إذا أردنا أن يبلغ المعرفة العلمية فالنحو الملاحظة قاعدة العلم، فهي نقطة البداية عند جميع الشواهد و ترافق الدرس في مختلف مراحل البحث أي أنها هي التي تؤدي بالدرس إلى استخلاص النتائج. فالنحو الملاحظة العلمية تمثل محاولة منهجية يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة لكشف عن تفاصيل الظواهر و معرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها، فإن الباحث يقوم بها عن وعي و لخدمة بحث معين و هي تكتب و تسجل تسجيلاً دقيقاً، كما يمكن تكرارها بالعودة إلى الظاهرة المدروسة و في ظروف مختلفة للتحقق من صحتها و الوقوف على مدى دقتها، و على ذلك تعتبر مصدراً أساسياً من مصادر الحصول على البيانات مما تتميز به من خصائص، بما أن البعض قد اعتبروها منهجاً مستقلاً من مناهج البحث العلمي و ذلك لأنها تخدم الكثير من أهداف البحث كما توحى الملاحظات بأفكار جديدة قد يترجمها الباحث إلى فروض علمية قابلة للإختبار كما أن الملاحظة العلمية تتدخل مرة أخرى في مرحلة التحقق من صحة هذه الفروض و هذا ما يجعلها تتخذ صوراً جديدة من الملاحظة البسيطة الغير المضبوطة حتى تصل إلى أدقةٍ التي تستخدم فيها الأدوات و الأجهزة و وسائل التسجيل المضبوطة.

و قد نلخصها فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي للوكالة و توسعه لا يساعد على الاتصال الفعال بين الإدارة المركزية و الوكالات الجوية كوسائل بينها و بين الوكالات المحلية للتشغيل المنتشرة عبر الوطن.
- الملاحظ أن التشكيل الهرمي للوكالة، جعل مستويات السلطة بها ترتكز إلى مستوى أعلى (المدير العام) بدون إقحام المسؤولين المحليين في ذلك.

- ليس هناك إستراتيجية اتصال واضحة و منصوص عليها قانونياً بالوكالة، ولا يعطى لها أهمية كبرى كمتغير في التسبيير.
- إنعدام شبه كلي إذا لم نقول كلية الاتصال بين الوكالة (المركبة) وجعل الوكالات المحلية والجهوية خاصة بين المدير العام ورؤساء الوكالات، مما جعل موظفي الوكالة يحسون بالتهميش واللامبالاة.

وكانت هذه الملاحظات نتيجة تجربتنا في الميدان باعتبارنا تعمل بالوكالة الوطنية للشغل كإطار بوكالة الشلف لمدة تفوق عشرة سنوات، جعلتنا نشعر بنقاط الضعف في العمل الإتصالي بالوكالة وما أثاره على نجاح العمل الإداري في الأداء الحسن للخدمات النوعية للمتعاملين، بالإضافة إلى ظهور نوع من اللاتسق بين العديد من المستويات، قد يرجع في الكثير من الحالات إلى النقص أو إنعدام الاتصال بين موظفي و مسؤولي الوكالة وحتى بين المسؤولين بعضهم البعض.

#### 4. أهداف الدراسة:

إن الهدف الحقيقي للباحث اليوم لم يعد فقط وصف الحقيقة أو الظواهر وإنما وضع قواعد عمل، حيث أن العلم لم يعد بحثاً في علم الكائن أو بحثاً عن كيوننة الأشياء، وإنما أصبح يفهم قبل كل شيء باعتباره مجموعة معطيات متناسقة تسمح بالتأثير على الأشياء و الناس. فعوضاً عن فكرة الأحكام الواقعية الفديمة التي كان على العلم أن يعبر عنها، بدأت اليوم بظهور فكرة "المفاهيم العملية" أي المفاهيم التي تسمح بالتأثير و الفعل، وبالطبع فإنه إذا كان بالإمكان التأثير على الأشياء من خلال هذه المفاهيم لأن لها بعض الحقيقة الواقعية.

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى الإلمام بعناصر الموضوع مفهوماً و تطبيقاً و فهم العملية الإتصالية بالإدارة الجزائرية و التي قد تعرف نظاماً تقليلاً بيروقراطياً لا يسمح بمواكبة التطورات التي يعرفها المجتمع أخذين بذلك عينة من الإدارة الجزائرية في إطار دراسة حالة و الممثلة في: الوكالة الوطنية للتشغيل كإدارة عمومية ذات طابع إداري<sup>(١)</sup> تحت وصاية وزارة العمل و الحماية الاجتماعية لمعرفة خصوصيات العمل الإداري بهذه الوكالة، هيأكلها، وظائفها، تقنياتها و طرق تدخلها مع المحيط الاجتماعي و الاقتصادي. و كذا بالخصوص متغير الإتصال و مدى أهميته في التسبيير بصفة عامة كظاهرة علمية و عملية و التسبيير الإداري بصفة خاصة. خاصة و أن المصالح الإدارية لها علاقة مباشرة بالمواطنين و تهتم بإنشغالاتهم و مشاكلهم

المتعلقة بالتوظيف و التشغيل. كما تهدف الدراسة إلى الوصول إلى الحقيقة أو الحقائق المتعلقة بنظرية المسيرين الإداريين و الإدارة الجزائرية إلى موضوع "الاتصال".

## 5. أسباب اختيار الموضوع:

إن البحث العلمي هو الإستقصاء و البحث عن الحقيقة، و كل من يحاول معرفة حقائق الأشياء و في طليعتهم العلماء و الباحثين في شتى المجالات و ذلك لفهم الظواهر و تفسيرها قصد التحكم فيها و إستغلالها لفائدة تحسين حياة الأفراد داخل المجتمع في إطار عام يعرف بالبحث العلمي الذي يفيد في تنمية و تطوير الوسائل و الإمكانيات للتغلب على المعوقات و بلوغ الأهداف المتواخدة من ذلك، و هذه الأسباب قد تلخصها في أسباب موضوعية و أخرى ذاتية.

### أ. الأسباب الموضوعية :

إن من بين الأسباب الموضوعية التي جعلتني أختار هذا الموضوع من بين المواضيع الكثيرة و المتعددة في حقل الإعلام و الإتصال و محاولة معرفة عالم الإتصال بما له من أهمية في حياة المجتمعات و المنشآت في تنظيم و تحسين الأداء في العمل و تحقيق النتائج الإيجابية لإنجاح و نجاعة المؤسسات، خاصة في الجزائر التي يعتبر فيها هذا الموضوع حديث الساعة و قد لم تعطى له أهمية بالغة و الإهتمام الكافي من حيث الشعور بأهميته في تحقيق التوازن و الإنتاج و تحسين الخدمات.

كما أحاول أن أثير النقاش حول الموضوع و جلب إهتمام المعنيين بالأمر في هذا المجال خاصة و نحن قد دخلنا إقتصاد السوق حتى تكون في مستوى التطلعات من جهة و من جهة أخرى الآن أصبحت معانٍ العولمة تفرض نفسها على كل النواحي خاصة في مجال التسيير "المانجمنت" فهناك قواعد عامة عالمية متقدّمة لتحسين الأداء و تحقيق الأهداف.

### ب. الأسباب الذاتية:

يتركز معظم إهتمامنا، بإعتبارنا أعضاء في الوكالة على التخفيف من الغموض الذي يوجد في حياتها (تسخيرها) عن طريق دراسة عملية الإتصال و ذلك لفهم عمليات تبادل المعلومات قصد بلوغ أهدافها بالوكالة حتى تستفيد منها الإدارة في تغيير بعض مناهجها لتحسين أدائها.

## 6 . المنهجية:

لكل بحث منهج خاص به يستند إليه الباحث في إستقصاء المعلومات و الوصول إلى نتائج دقيقة بإعتبار أن البحث العلمية للإستعلام و الإستقصاء المنظم الدقيق الذي يقوم به الباحث لغرض استكشاف المعلومات أو العلاقات الجديدة.<sup>(1)</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى توفير البيانات العلمية عن موضوع الإتصال و إستعمالاته في الإدارة الجزائرية و بالضبط بالوكالة الوطنية للتشغيل كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

و إنطلاقاً من طبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الاستطلاعي حيث يعتبر منهجاً مناسباً لمثل هذه البحوث العلمية، و يرتكز إطار هذه الدراسة الاستطلاعية على إستطلاع رأي عينة محددة من مجتمع البحث في مكان و زمان محددين.

إن البحوث العلمية الميدانية تشتمل على جانبيين أساسيين: جانب نظري و آخر ميداني، و هي تلزم الباحث إتباع خطوات رئيسية للوصول إلى نتائج نهائية، و قد تتمثل في وضع الفروض التي تعتبر منطلق الدراسة، و ذلك للتحقق منها إما إثباتاً أو نفيها، و عليه فعلى الباحث إتباع المنهج الملائم للوصول إلى النتائج النهائية.

هذه المرحلة من مراحل البحث العلمي لا تتم إلا إذا كانت هناك عينة مختارة بطريقة ما و اتخاذها أساس ضروري لجمع المعلومات بإستعمال الوسائل الازمة و الملائمة التي تفرضها طبيعة الموضوع و المنهج.

إن طبيعة الموضوع المدروس تفرض على الباحث إتباع منهج معين للوصول إلى تحقيق أهدافه من البحث العلمي، و على هذا الأساس، موضوع بحثنا هو دراسة الإتصال كمفهوم و تطبيقات في التسيير الإداري الجزائري أخذين دراسة حالة كعينة مقصودة بإعتبارنا عضواً في مجمع البحث لمعرفة إستراتيجية الإتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل و ذلك من حيث عدة متغيرات، و بهذه الصيغة لا يمكن التحقق منه عن طريق دراسة و صنفية، فارتَأينا إتباع منهج العينات. و تطبيق هذه الطريقة قد يتطلب الكثير من الشروط المادية و البشرية و الزمن المقرر لإجراء البحث الميداني مرتكزين على طريقة التحليل الكمي و الكيفي.

- **التحليل الكمي و الكيفي:** إن العلوم الاجتماعية يغلب عليها الطابع الكيفي أو الكمي و لكن هذه الأخيرة ليست خصائص أصلية في الظاهرة و لكنها في الطرق التي تستخدم في صف الظواهر أو قياسها بطريقة كيفية أو كمية، بل أن كل العلوم قبل أن تصل إلى مرحلة الكمية مررت بالمرحلة الكيفية، فالعلوم الاجتماعية بدأت تتخلّى شيئاً فشيئاً على الموقف المعياري إلى الموقف الحسابي، و في حقيقة الأمر فإن الدراسات العلمية تنتقل في نفس الوقت الجانب الكمي و الكيفي عن طريق دراسة مجتمع البحث أو عينة منه أو ما يسمى: "طريقة العينات".

إن طريقة العينات من الطرق الحديثة التي يعتمد عليها الباحثين و يرى الدكتور الحسن إحسان محمد أن: "طريقة العينات لا تدرس جميع وحدات مجتمع البحث، بل تدرس جزءاً صغيراً من مجتمع البحث، بعد اختياره اختياراً منتظماً أو عشوائياً، و بعد هذه الدراسة

يقوم عالم الإحصاء بإستنتاج أو تخمين طبيعة المتغيرات و الظروف و السمات التي تميز مجتمع البحث الذي أنتقيت منه العينة المنتظمة أو العينة العشوائية".<sup>(2)</sup>

. العينة: تقييد في تحديد الباحث للخطوات و الإجراءات التي سوف يتبعها في البحث و هذه تشمل العينة و تحدد أساليب اختيارها سواء على أساس عشوائي أو غير عشوائي و ذلك وفق خصائص أو معايير معينة يحددها الباحث، كذلك يوضح الباحث الأساليب المنهجية و الإحصائية التي سوف يتبعها في تحليله للبيانات و تفسيرها. فقد حاولنا تقسيم المجتمع البحث حسب جهات الوطن لتحدي سنوات التسعينات كمرجعية لنمط الاتصال المعتمد بالوكالة و قد إعتمدنا إلى اختيار نوع من العينات و هي العينة العشوائية المنتظمة. حيث أن "العينة العشوائية غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث و عاكسة للبيانات و الحقائق التي تقسم بها، و الطريقة العشوائية التي تعطي جميع الوحدات السكانية -مجتمع البحث- فرصة متساوية الإختيار في الفئة المطلوب دراستها و تحليلها".<sup>(3)</sup>

#### وسائل جمع البيانات:

إن مرحلة جمع البيانات تعتبر مرحلة جد مهمة لما قد تحتويه من مؤشرات على مسار البحث، و ليست هي البحث بحد ذاته و قد تختلف الوسائل من موضوع إلى آخر تبعاً لمشكلة الدراسة و المنهج المتبعة و قد إعتمدنا في هذا البحث وسليتين مهمتين في البحث العلمي و هما: الملاحظة والإستبيان.

**أولاً: الملاحظة:** إعتمدنا في هذا البحث على طريقتين من الملاحظة.و ذلك من خلال (تجربتنا بالوكالة).

. **الملاحظة البسيطة:** بإعتبارنا أعضاء في مجتمع البحث حيث يرى الأستاذ عمار بحوش "أن أسلوب الملاحظة البسيطة يمتاز بالجوانب الملمسية في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب و الإستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع".<sup>(4)</sup>

و قد ساعدتنا الملاحظة على التعرف على طرق الاتصال و التفاعل بين مجتمع البحث، و أعتمدناها كوسيلة من وسائلي جمع البيانات و تحليل ميول المفحوصين لتأكد من بعض المعلومات المسقبة.

**الملاحظة البسيطة** في بحثنا نتم بملاحظة كيفيات الاتصال بأنواعه بالوكالة الوطنية للتشغيل.

. **الملاحظة المشاركة:** قد لا يكفي أن نسجل الملاحظات حول الظاهرة أو المجتمع المدروس و لكن علينا أن نفهم الأبعاد الحقيقة لكل ظاهرة و ذلك للبحث عن العناصر المكونة لها و عن بعد الذي تسعى إلى تحقيقه، و كانت هذه الأخيرة عن طريق التجربة الخاصة بالوكالة، باعتبار أن التجربة هي شكل من أشكال البحوث، و فيهم من يعتبرها منهج قائم بحد ذاته.

### ثانياً: الإستبيان:

الإستبيان: يشير إلى الوسيلة أو الأداة التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات للحصول على أجوبة معينة في شكل إستماراة يملأها المجيب بنفسه. كما عرفه د.الحسن إحسان محمد هو: "الوسيلة العلمية التي تساعد على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراؤه وعدم الخروج عن أطروه العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية و التطبيقية"<sup>(5)</sup>

قد عمدنا إلى إستعمال الإستماراة باعتبارها الطريقة الملائمة للحصول على المعلومات في هذا المجال.

لقد إحتوت إستماراة البحث "موظفي الوكالات الجهوية و المحلية للتشغيل" مجموعة من الخصائص منها ما يلي :

. الأسئلة التي تتعلق بموضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.  
 . اعتمدنا على لغة بسيطة و سهلة في الإستماراة مراعين بذلك عدة معايير.  
 الإستماراة تضم أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة. إلا أنها اعتمدنا في غالب الإستماراة على الأسئلة المغلقة عموماً وذلك نظراً لخصوص مجتمع البحث.

. ثالثاً: **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث الاجتماعي و يمكن تعريفها بقولنا هي حوار لفظي بين الباحث القائم بالم مقابلة و بين شخص أو مجموعة أشخاص و عن طريقها يحاول القائم بها الحصول على معلومات تعبّر عن الآراء و الإتجاهات و المشاعر و الدوافع سواءً كان ذلك في الماضي أو في الحاضر، و تساهم المقابلة كأداة بحث إجتماعي في المرحلة الأولى من البحث في الكشف عن الأبعاد الهامة للمشكلة المدروسة و كذلك في تسيير درجة الملاحظة و التعمق في فهم الموقف الكلي للمبحوث وقد اعتمدنا على ملاً استمارات الإستبيان عن طريق المقابلة كما تمكّن الباحث من أن يعيد المقابلة مرات عديدة لتفسير الإجابات الغامضة أو المتناقضه. و العودة إلى المبحوث لتفسير هذا التناقض و هو فوق ذلك يستطيع تغيير الجو الاجتماعي للمقابلة.

و قد اعتمدنا على نوعين من المقابلات:

1. **المقابلة الحرّة:** هي نوع من المقابلة تتميز بالمرونة فلا تحدد فيها الأسئلة التي ستوجه للمبحوث و لا احتمالات الإجابة، فيترك فيها قدر كبير من التحرر للمبحوث للإفصاح عن

أراءه و اتجاهاته و انفعالاته و مشاعره و رغابته، كما تساهم في إعطاء معلومات عديدة عن الإطار الشخصي و الإجتماعي للمعتقدات السائدة فيه.

**المقابلة المفتوحة:** ففي هذا النوع يتحدد شكل و مضمون المقابلة، فهي التي تحدد فيها الأسئلة قبل البداية، فتوضع قائمة من الأسئلة توجه إلى عدد من المبحوثين، و قد تكون مغلقة أو أسئلة مفتوحة.

و من هذا نرى أن طبيعة دراستنا تستدعي الإرتكاز على المنهج الوصفي بإعتباره أكثر ملائمة مع مثل هذه البحوث، حيث يعتبر من أهم مناهج البحث الإجتماعي ملائمة للواقع الإجتماعي و خصائصه، و يعتبر المنهج الوصفي الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع إذ من خلاله نتمكن من الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع و محددة على خريطة إجتماعية تصف و تصور بكل دقة كافة ظواهره و سماته و حينما نصل إلى هذه الخريطة الإجتماعية نكون في نفس الوقت قد وضعنا الأساس لأي محاولة تستهدف تطوير و تغيير هذا الواقع من أجل بلوغ غايات.

فالمنهج الوصفي يساعد على التدقير في المعلومات و ذلك من خلال تصوير الواقع، كما يساهم هذا المنهج في تحليل و بلورة الظواهر الإجتماعية.

إن عملية المنهج الوصفي تمكن من جمع المعلومات الدقيقة عن مجتمع البحث ثم صياغتها لأن تكون أساساً يقوم عليه تصور نظري محدد لكل التطبيقات الإجتماعية و التي من خلالها تمكنا من وضع مجموعة من التوصيات أو القضايا العملية التي يمكن أن ترشد السياسة الإجتماعية أو الإصلاح الإجتماعي في هذا المجال. كما أن الهدف الأساسي للبحوث الوصفية هو الكشف عن الواقع.

كما هو معلوم في المنهج الوصفي هناك شروط أساسية تتطلب على الدارس في اختياره هذا النوع من المناهج.

أولاًها تحديد الظاهرة التي هي موضوع للبحث، و ذلك بوصف الوحدات التي تتألف منها الظاهرة المدرستة لنستطيع بعد ذلك القيام على طريقة البحث في تحليل المركبات أكثر تعقيد، ثم تلتها الطريقة الملائمة لقياس الكمي لمختلف عناصر و مكونات وحدة الدراسة. و يبدو ذلك واضحاً في أعمال الأستاذ ليلاي: "أنه يعتقد بدون المعالجة الكمية ستكون الدراسة غامضة و غير مؤكدة كما أن النتائج لن تكون على درجة عالية من الدقة".<sup>(6)</sup>

ثم نعمل على فحص العوامل المختلفة و المؤثرة في تنظيم الظاهرة المدرستة و ظائفها... الخ. غير أن التحليل لا يقف عند هذا الحد و إنما يتوجه نحو بحث و دراسة الظروف الأكثر إتساعاً

و التي تؤثر تأثيراً حقيقياً على عملية الاتصال كظاهرة إجتماعية معقدة بالوكالة الوطنية للتشغيل و كنمط للتبصير الإداري و كمعطى إستراتيجي للمؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة و المبرمجة. غير أن ما ينبغي أن نحرس عليه كباحثين عند ممارستنا لعملية التشخيص أن ننمي قدرتنا على فهم أنفسنا و هذه توفر الواقع و الوسائل التي نستخدمها عندما ننتقل إلى تفسير الأعراض، و تتوقف مقدرة التفسير على خبراتنا الماضية و توجيهها بما يتوافر من نظريات تتصل بصلب الموضوع المبحوث و عملياته و دينامياته.

إن المنهج هو الطريق الأسلم للوصول إلى الأهداف. و المناهج قد تعتبر كوسائل معايدة، لتحقيق هذه الأهداف، لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عدة وسائل و دعائم لأنه بالنسبة لنا إقصاء أي وسيلة من وسائل البحث العلمي قد تؤثر على نتائج البحث النهائية، فعدمنا في أول الأمر على الملاحظة بنوعها خاصة منها: الملاحظة المشاركة، و ذلك عن طريق معايشة أفراد مجتمع البحث لأنني أعتبر كعضو في المجتمع المبحوث و تجربتي المتواضعة بالوكالة و إحتكاكني بموظفيها باعتباري موظف و إطار بها لفترة تجاوزت العشر سنوات، فمكنتني من كشف الواقع و التعرف على خلفياته، كما أنه قد تعتبر التجربة الشخصية (خاصة إذا كانت تعتمد على العلمية) كمنهج مستقل بحد ذاته يفيد في الدراسة و الكشف عن الحقيقة.

بالإضافة إلى ذلك لم نحصر طرائقنا في البحث، الملاحظة و التجربة كوسائل و مناهج للبحث و إنما قد ركزت على الدراسة الميدانية (الاستطلاعية) حيث عمدت على طريقة العينات التي تعتبر وسيلة مهمة في ميدان دراسات المسح الاجتماعي، ففي المسح الاجتماعي يدرس كل مجتمع البحث، أما طريقة العينات فقد تدرس من خلالها جزء من المجتمع المبحوث بطريقة علمية مبنية على أساس منهجه، وهناك العديد من طرق اختيار العينة التي تفيد في تعميم النتائج المتوصل إليها على جميع وحدات المجتمع المبحوث، رغم ذلك قد تجمل هذه الطريقة عيوبها و لكن تعتبر من بين أنجح الوسائل في مجال الدراسات الاجتماعية المعتمدة على الطرق الإحصائية و الحسابية ثم على التحليل الكيفي للنتائج و ذلك للبرهنة عن الحقائق و الواقع الملاحظ.

فبعد تفكير عميق و متأن أخترت طريقة العينة العشوائية في بعض مراحل البحث أو ما يعرف بالعينة المقصودة و مرات أخرى عمدت إلى طريقة العينة العشوائية المنتظمة و ذلك يرجع إلى بعض الصعوبات التي تلقيتها من خلال مشواري في البحث فتم اختيار العينة و المقدرة ب 100 فرد من المجتمع المبحوث و المتمثل في 740 موظف منهم 198 إطار سامي (حسب قانون الوكالة) . و 542 موظف تنفيذ (من عون إداري إلى مساعد إداري رئيسي) حيث هناك 156 وكالة بها 156 رئيس وكالة (مرسمين و بالنيابة)، و 11 وكالة جهوية

بها 11 رئيس وكالة (مرسمين و نواب). بالإضافة إلى رؤساء المصالح بالوكالات الجهوية و المقدرين ب 08، بالإضافة إلى 28 إطار بالمديرية العامة للوكالة.

فقد عمدت إلى الطريقة التالية في توزيع إستماره البحث التي تحمل أسئلة مغلفة و أسئلة مفتوحة حيث قمت بتوزيعها شخصيا و ملئها عن طريق المقابلة في أغلب الأحيان حتى أنقادي معوقات و عيوب هذه الطريقة، فخلصت إلى اختيار 16 فرد كعينة من المديرية العامة (08 إطارات و 08 موظفين تنفيذ) و قد اختارت 12 فرد كعينة من الوكالات الجهوية (06 رؤساء ووكالات جهوية و 6 موظفين) في كل من الولايات التالية: الجزائر، الشلف، سعيدة، ورقلة، وهران. و قد اختارت 72 فرد من الوكالات المحلية للتشغيل، 24 منهم عضو من الوكالات المحلية بمركز المدينة و 24 وكالة ببعض دوائر الولايات و 24 موظف تنفيذ بهذه المصالح الخارجية، للعلم أن أغلب موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل أي أكثر من 75% يعملون بالمصالح الخارجية للوكالة.

للإشارة أنه إذا قمنا بعملية حسابية لكامل مجتمع البحث و المقدر ب 740 و أخترنا عينة من 100 و قمنا بعملية كشف العملية الاختيارية نجد بعد تقسيم المجتمع الكلي على العينة المختارة أن هذه المسافة مقدرة ب 7,4 أي كل فرد في مجتمع البحث قد يجد نفسه من خلال العينة المختارة و بهذا قد تكون المسافة الاختيارية كالتالي: 7,1، 14، إلى غاية ... 740... و قد تعتبر كمؤشرات واقعية عن حقائق المجتمع المبحوث، و هذا بالإضافة إلى معايشتنا اليومية بموظفي الوكالة كعضو بالمؤسسة حاولت من خلال هذا العمل أن أكشف و أتعرف على تكوينها، تنفيذها، إصلاحيات و طرق تدخلها و المشاكل التي تعرّضها خلال في أداء مهامها خارجيا و داخليا، حيث حاولت التركيز على القضايا الداخلية منها: مسار العلاقات الاجتماعية و النفسية و الاتصالية داخل الوكالة عبر تطورها التاريخي مركزا على سنة 2000م كمقاييس للسنوات الأخيرة، و ذلك في إطار دراسة عملية الاتصال بها، و ذلك من خلال محاولاتها المتعددة في إيجاد سبل لإنجاح عمليات تدخلها و تحسين خدماتها من أجل نجاعتها و فعاليتها في سوق الشغل و تنفيذ السياسة في ميدان التكوين و التشغيل.

## 7. الدراسات السابقة:

إن المتتبع للدراسات الخاصة بموضوع الاتصال في الجزائر على الأخص في الميدان الأكاديمي و في أطر أخرى يرى أنها في بدايتها من حيث محتواها و أبعادها، و هذا النقص الواضح كثيرا ما أثار إنتابهنا خاصة ما للموضوع من أهمية في حياة المجتمعات و المنشآت فهناك فقط بعض الدراسات إهتمت بموضوع الاتصال عموما و الاتصال المؤسساتي و الإداري خصوصا من جوانب و زوايا مختلفة. و هذا يعكس ربما قلة الاهتمام المولاة لهذا الجانب من

النشاط المهني، رغم دوره الكبير في فهم الآليات و شبكة العلاقات الاجتماعية و الإنسانية و ترشيدها لتنشيط العمليات الإنتاجية و البشرية و تصفية الأجواء بين الأطراف الفاعلة في العلاقات الإنسانية عامة و داخل المؤسسات خاصة.

تحتم القواعد المسلم بها في مجال البحث العلمي على الباحث أن يتعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه، لأن ذلك يتيح له تكوين فكرة عامة عن النظريات المتاحة في موضوع البحث الذي يتتناوله بالدراسة، وبالتالي يؤدي إلى إمكانية التعرف على المشكلة و أدواتها بسهولة<sup>(7)</sup>.

و يمكن للباحث عن طريق تحديد الموضوعات و الدراسات السابقة على بحثه أن يدرك الحقائق و النظريات و النتائج، التي خلصت إليها الدراسات و البحوث السابقة في مجال تخصصه، و سناحول في هذا الجزء أن نبين بعض الدراسات السابقة و المتعلقة بالإتصال في المؤسسات، خاصة التي قامت بوصف حالة الإتصال لمؤسسة ما.

قد تعتبر رسالة الماجستير للسيد عبد الرحمن سوداني، تحت عنوان: "الإتصال في المؤسسة من خلال المفاوضات الجماعية و الإستشارة في الجزائر. تطور و رهان في الجزائر سنة 1989". إنها من الدراسات الأولى التي تخص بالإتصال داخل المؤسسة حيث تقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: تطرق فيه إلى تحديد مفاهيم و تطبيقات وسائل التدخل في المؤسسة، حيث تطرق في الفصل الأول إلى المؤسسة و الإتصال داخلها من خلال البحث في تاريخ و مفهوم المؤسسة و المجالات الأساسية للإتصال.

أما الفصل الثاني فقد خصص إلى الخصوصيات المجتمعية في الجزائر. و الفصل الثالث، تطرق فيه إلى المفاوضة الجماعية، أما الفصل الرابع فقد خصص إلى سيرورة دستورية وسائل التدخل و الإتصال في المؤسسة في الجزائر.

الجزء الثاني: نتطرق في الجزء الثاني إلى الإتصال في المؤسسة بعد سنة 1962م و ذلك من خلال خمسة فصول.

الفصل الأول نظرة الجزائر إلى الإتصال في المؤسسة بعد السنوات الأولى من الاستقلال. الفصل الثاني هيكل المتدخلين الإجتماعيين و علاقة الإجراء بالمشاركة كما نطرق إلى المفهوم العلمي للإتصال. و في الفصل الثالث نطرق إلى السلطة، النقابة و الإجراء و رهان وسائل التدخل في المؤسسة. أما الفصل الرابع فحصه الغموض السلطنة و الإتصال في المؤسسة. و الفصل الخامس خصص إلى الإتصال من خلال تدخل الأعضاء في التسيير الإشتراكي للمؤسسات. دراسة حالة متمثلة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

و هناك دراسة ماجستير للطالبة سهام العاقل تحت عنوان "الاتصال الاجتماعي بالجزائر" دراسة حالة تعاطي المخدرات في الجزائر.

حيث قسمت البحث إلى ستة فصول تطرق في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة و في الفصل الثاني إلى تعاطي المخدرات في الجزائر تاريخيا و إجتماعيا و في الفصل الثالث تطرق إلى ظاهرة تعاطي المخدرات. و دور الاتصال الاجتماعي في التصدي لهذه الظاهرة لاستراتيجيات الوقاية و جهود المنظمات الدولية في مجال الوقاية من المخدرات.

و خصص الفصل الرابع لتحليل محتوى البرامج الخاصة بموضوع المخدرات عبر وسائل الإعلام الوطنية وفصل خامس للدراسة الميدانية على الشباب الثانويين وأخيرا الفصل السادس للإستنتاجات و التوصيات.

و بالإضافة إلى دراسات أخرى في هذا الحقل منها رسالتان في الاتصال للطالب محمد مزيان و التي لم أستطيع الحصول عليها.

## 8. المفاهيم و المصطلحات:

و ككل دراسة علمية تعترضنا في سبيل البحث بعض المفاهيم و المصطلحات التي قد يكون لها تأثير كبير في إعطاء المعنى العام و التوجه الخاص للبحث عن طريق المفاهيم الإجرائية وكيفية استخدامها في الربط بين متغيرات البحث و من بين المفاهيم التي نرى فيها ضرورية التحديد، تتطرق إلى المفاهيم التالية:

### . مفهوم الإتصال:

الإتصال هو عملية اجتماعية معقدة تشكل إحدى المكونات الأساسية للجماعة، حتى لا يمكن، القول أنه لا يمكن تصور جماعة دون إتصال و هو عملية ربط مقصودة بين طرفين مرسل و مستقبل، وهو أيضاً عملية اجتماعية إنسانية، غايتها هو حصول الفرد الجماعة على المعلومات و المعارف.

كما أن الإتصال هو:

أ. نقل المعلومات، أو الأفكار أو الإتجاهات، أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، و يوصف الإتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصد المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل و الإتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، حيث يمكننا من نقل معارفنا، و تيسير التفاهم بين الأفراد.

ب. تختلف تعريفات الإتصال بإختلاف الإطار المرجعي المستخدم، و التأكيد على جوانب معينة من العملية الكلية إلا أن كل التعريفات تشتمل على خمس عناصر هي:

- المرسل.
- المستقبل.
- الدائرة (القناة).
- الرسالة.
- الأثر: (رجع الصدى)

إذن فالاتصال هو عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة وفي إطار دائرة إلى المستقبل مع النتائج المترتبة على ذلك.

فقد تعددت تعريفات الإتصال، بتنوع زوايا النظر إليه، ولعل أهم ما يمكن ملاحظته في مختلف التعريفات المقدمة، هو سيرها في إتجاهين أساسيين.

**الاتجاه الأول:** نحصر مفهوم الإتصال في مقدار ما يثيره من استجابة، بإعتبار "إن الإتصال هو استجابة الكائن الحي المميزة، لأي مرسل."<sup>(8)</sup>

كما سار في هذا الإتجاه كاري كرونيث، في اعتباره "أن الاتصال بين البشر لا يتم إلا عندما يقوم الإنسان بالإستجابة لرموزها".<sup>(9)</sup>

أما الإتجاه الثاني: فهو الذي يحصر الاتصال في مقدار إنتقال المعاني بين الأفراد، وأهم رواد الإتجاه هما: ص، هـ فرايت، في قوله: "الاتصال هو العملية التي ينتقل بمقتضها معنى بين الأفراد"<sup>(10)</sup> ثم ويلبر شرام الذي يعتبر الاتصال: "مجموع الإشارات و الرموز التي يمكن بواسطتها نقل معنى أو فكرة من شخص لآخر"<sup>(11)</sup>. يمكن أن نضيف لهذا الإتجاه كذلك تعريف زيدان عبد الباقي، و الخاص بالاتصال الإداري في قوله: "أنه عملية نقل فكرة معينة، أو معنى محدد في ذهن شخص آخر و آخرين بالحالة التي هي عليها تلك الفكرة أو هذا المعنى".<sup>(12)</sup>

فالاتصال عبارة عن عملية إرسال أو استقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفافية أو كتابية، لفصية أو لا لفصية، و يعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متعددة و متنوعة و متعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخص أو أكثر.

كما يعرف البعض بأنه سিرورة لمجموعة من التفاعلات و التبادلات بين طرفين أو أكثر، سواء كانوا أفراد أو مجموعات، كما أن عملية الاتصال عناصر مترابطة فيما بينها، بإعتبار أن هناك المرسل، و المستقبل، الرسالة، الرمز، الوسيلة (أو القناة) و كذلك المرجعية. كما أن هيكل الاتصال يكون في إتجاه واحد أو إتجاهين أو عدة إتجاهات، ويتم بمقتضى العملية الاتصالية نقل المعلومات و الإتجاهات، فهي عملية تبادل فكري و وجدي، و سلوكي بين الناس، كما أنها عملية تفاعل بين طرفي عملية الاتصال، من حيث أنها تهدف إلى إشراك الآخرين في الخبرة أو الأحساس أو القيم، و الأفكار و المبادئ.

و يعرف شارل كولي الاتصال على أنه: "ميكانيزم يتم فيه ظهور و تطور العلاقات الإنسانية، ونظم كل رموز العقل، يتم إيصالها بواسطة وسائل متعددة في الفضاء أو الحيز، و محدد في الزمن، و تضم تعابير الوجه، و المواقف و الحركات، الصوت، الكلمات، المكتوبات، المطبوعات، الهاتف، التلغراف، و كل ما يصبو إلى غزو المكان و الزمان"<sup>(13)</sup>

كما يرى لوهيس "أن الاتصال و العلاقات الإنسانية لا يمكن تفريقهما إلا إصطناعيا، أما إطار الوجود و المعطيات العقلية فهي واحدة و نفسها، فسيرورة الاتصال هي من المكونات الأساسية للحياة الاجتماعية".<sup>(14)</sup>

و جدير بالذكر أنه من حيث مضمون الاتصال، فهناك ثلاثة أنواع إتصالية رئيسية تتمثل في مضمون أدواتي و يهدف إلى التأثير على سلوك المستقبل، و هناك مضمون تمثيلي، هدفه إخبارنا عن حالة المرسل للرسالة، أما النوع الثالث و الأخير فهو إتصال بدون أي مضمون.

إن المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة الاتصال هو الوصل والبلوغ وأما معناه العصري فهو مأخوذ من الإنجليزية أو الفرنسية و هما لغتان تستعملان لفظا واحدا للدلالة عليه و هي كلمة "Communications".

فهذه الكلمة باللغة الأجنبية تؤدي معاني كثيرة نعبر عنها باللغة العربية بكلمات مختلفة منها "المواصلات" و "البلاغ" و "الاتصال" وقد استعملها كثيرا علماء النفس والإجتماع وأنزوا معناها، فهم يرون بصفة إجمالية إن الاتصال عملية تبادل للمعاني فيها الطرفان: المرسل و المستقبل، و التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر. <sup>(15)</sup>

و هكذا نرى أن الشرط الأساسي لظهور العلاقات و الاتصال هو وجود الجماعة أو المجموعة و يعرف البعض المجموعة من كونها إطار للرقابة الإجتماعية، حيث تقع إنفعالات الأشخاص الذين تتكون منهم المجموعة (هي وحدة إجتماعية) و الاتصال الشخصي داخل هذه المجموعة يجري حسب إطار معين و يخضع لبعض التأثيرات منها:

1. المكان المحدد لهذه المجموعة و مكان كل شخص داخل هذا الفضاء.
2. الدور الذي يلعبه الشخص داخل المجموعة (العائلة، العمل).
3. كذلك لبعض التقسيمات الإجتماعية (الغناء، الفقر). <sup>(16)</sup>

ويبدو منطقياً أن الاتصال الشخصي أقدم من الاتصال الجماعي، فالظاهر أن النوعين و جدا معا في المجتمع البشري إذ أن الإنسان يحتاج إليهما معا...

فقد عرفنا أن المحور الأساسي في عملية الاتصال هو وقوع تبادل للمعاني وقد أعطى العلماء تعريف كثيرة للاستاذ فريدمان يقول: "الاتصال هو إيصال الخير بين المرسل له و مستقبل له سواء كان المرسل شخصاً أو جهازاً ألياً" فهنا يركز في عملية الاتصال على أن يحصل نقل للخبر دون إكثارات للوسيلة المستعملة، فهو بهذا ينفي الاتصال المادي، ولقد وجهت له إنفادات من كونه لا يشتمل جميع عناصر الاتصال الجماعي.

يقول: "فرنان تورو أن": هذا التعريف لا يهتم بالنشر و لا بحقوق الخبر و لا بوضعية القائمين بعملية الاتصال وهذه العملية شاملة لا يمكن اعتبار جزء منها دون ربطه بالجزء الآخر، (أي المفهوم الإعلامي للاتصال). <sup>(17)</sup>

ويعبر عنه الاستاذ برجازن الفرنسي بقوله هو: "ذلك النوع الخاص من الاتصال العصري الذي يمكن المخاطب من أن يتوجه في وقت واحد إلى عدد كبير من الناس". <sup>(18)</sup>  
فقد أصبحت الوسائل جد مهمة في عملية الاتصال وقد ينتقل مفهوم الاتصال إلى وسائله و يصبح الوسائل بمثابة الاتصال نفسه بإعتبارها كأدوات ضرورية لوقوع عملية الاتصال حتى منهم من أعتبر الوسيلة هي الرسالة.

فمفهوم الإنصال مفهوم واسع إلا أن مفهومه الاقتصادي جعله بضاعة تباع و تشتري و إن كانت الدعوة الإسلامية قد أدخلت تطورا هاما في مفهوم الإنصال فهي لم تعرف تطور جذرياً في وسائل الإنصال و كانت أوربا هي التي أدخلت على وسائل الإنصال تطورا سريعاً.

### **المفهوم الإجرائي للإنصال:**

نقصد به العملية التي تتم بين طرفين، أفرادا كانوا أم جماعات، يتم بمقتضها نقل معلومات و إتجاهات، فهي عملية تبادل فكري و وجدي و سلوكي بين الناس، كما أنها عملية تفاعل بين طرفي عملية الإنصال من حيث أنها تهدف إلى إشراك الآخرين في الخبرة أو الأحساس أو القيم أو الأفكار و المبادئ.

من أجل أن يصبح المفهوم حقيقة لا بد من وضع مخطط نشاط، و عند وجوده لا بد من إعلام الأعضاء من أجل إقتحامهم في تحقيقه.

فالإنصال إذا هو العملية التي تتعلق بإعلام الآخرين وفهم ما يرسله لنا الآخرون، هي إذن قاعدة التفاهم بين أعضاء مجموعة ترتكز على توزيع المعلومات، الأفعال، الآراء و كذلك الأحساس.

### **مفهوم الإعلام:**

كلمة الإعلام مشتقة من العلم تقول العرب أستعايه الخبر فأعلمه أيه يعني صار يعرف الخبر بعد أن طلب معرفته، فلغويا يكون معنى الإعلام نقل الخبر وهو نفس المعنى الذي يطلقه العلماء على عملية الإعلام.

يعرفه معجم (لاروس): " بأنه العملية التي تهدف إلى تقديم الأخبار من الأحداث و المستجدات، و هو يتضمن مختلف المعلومات المحصل عليها من شخص أو حول شخص أو حول شيء" <sup>(١٩)</sup> أما عبد اللطيف حمزة، فيعرف الإعلام: " بأنه تزويد الناس بالأخبار الصحيحة و المعلومات السليمة و الحقائق الثابتة التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الواقع أو مشكلة من المشاكل" <sup>(٢٠)</sup>. أما فرانسوا قوتاند فإنه يعرف الإعلام: " بأنه عملية الإخبار، أي جعل أحد الأفراد على علم بشيء عن طريق توجيه رسالة إعلامية" <sup>(٢١)</sup>. كما يعرفه فرنان تيرو الإعلام هو نشر الواقع و الآراء في صيغة مناسبة بواسطة الفاظ أو أصوات أو صور و بصيغة عامة بواسطة جميع العلامات التي يفهمها الجمهور و بما الصيغة و شيوخ الخبر، فالصيغة تتطبع بنوع الوسيلة المستعملة و حسب الحاسة الموجهة إليها، أما شيوخ الخبر و نشر الواقع فهو جعلها معروفة عند عدد كبير من الناس، فهو قد يقع بالوسائل

القديمة كاللسان من شخص وأخر أو كذلك الوسائل الحديثة التي تستعمل التقنيات المتغيرة و التي تحتاج إلى أنظمة معقدة و تتصف في الغالب بالديمومة و الإنتظام في الإنتاج<sup>(22)</sup>. وفي الحقيقة حسب الأستاذ زهير إحدادن: " الإعلام مفهوم عصري ينطبق خاصة على عملية الاتصال التي تستعمل الرسائل العصرية). و الإعلام العصري يتتصف بثلاث خصائص:

- فهو يأخذ إتجاه واحد فوق إلى تحت،
- الإعلام يصف الواقع فلا يمكن أن يكون الإعلام بدون وقائع وحوادث سواء كانت مادية ملموسة أو معنوية و فكرية،
- كلفة الخبر ضئيلة جداً<sup>(23)</sup>.

إن مفهوم الإعلام قد عرف عدة تطورات عبر التاريخ و قد لخصها البعض في مراحل ثلاثة وهي الأطوار الثلاثة التي مرت عليها البشرية و هي المرحلة البدائية الفطرية ( فكان الكلام الوسيلة المواتية) ثم تلتها المرحلة الثانية ( وهي مرحلة إكتشاف الوسيلة الخاصة لإكتشاف الكتابة تم الورق ثم الطباعة ثم المرحلة الأخيرة وهي نتطوير الإكتشافات وحسن إستعمالها و هي تشمل العصر الحديث الذي أهتم بصفة عامة بالتصنيع.

و الإعلام حسب الدكتور: محمود عزت: " هو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة الواضحة و المعلومات السليمة الصادقة، و الحقائق الثابتة، التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من محطة الواقع، أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأي تعبرأً موضوعياً عن عقلية الجماهير، و إتجاهاتهم، و ميولهم"<sup>(24)</sup>.

#### **التعریف الإجرائی للإعلام:**

نقصد به عملية الأخبار أو نقل رسالة تتعلق بمواضيع معرفة أو ذاكرة بحيث تحمل هذه المواضيع شيئاً جديداً بالنسبة للمستقبل، و تحمل معلومات و حقائق تسمح له بتكوين رأي معين في واقعه من الواقع أو مشكلة من المشاكل و هو على خلاف الاتصال، لا يحمل أي قيمة تبادلية، أي أنه يسير في إتجاه واحد، سواء كان صاعداً أو نازلاً، أنه لا يستدعي رجع الصدى.

#### **السيولة الإعلامية:**

نقصد بها مقدار الكم الإعلامي الرسمي و الغير الرسمي المتبادل في المؤسسة أو الإدارية بين مختلف فئاتها و مستوياتها، و الذي يعمل على التقليل من مجھوله أقصى عدد ممكن من الأفراد<sup>(25)</sup>.

## العلاقة بين الإعلام و الإتصال:

لقد أختلف المفكرون في الفصل بين مفهومي الإعلام و الإتصال فهناك من لا يفرق بينهما، بحيث يستعمل كلاهما للتعبير عن نفس العملية، وهناك من يفرق بينهما بإعتبار أن الإعلام موجه من جهة معينة نحو جمهور واسع، و في غالب الأحيان لا ينتظر منه رد على الرسالة التي ألقها، في حين أن الإتصال هو العملية التي من خلالها يقوم فرد أو جماعة ما أو مؤسسة معينة بإتصال مع فرد آخر جماعة ما أو مؤسسة أخرى.

للإتصال كما أشرنا عدة تعاريف فمعناه الواسع وسيلة للتغيير الاجتماعي، فعند التوصل إلى تحديد مشكلة وفهمها، يمكن البدء فوراً أو المعنى قد ما نحو حلها.

الإتصال حسب رد فيلد المجال المتسع لتبادل الحقائق و الأراء بين البشر<sup>(26)</sup> و عبر عنه لوندبرج " بأنه نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، و قد تكون الرموز حركية أو مصورة أو تشكيلية أو منطقية، أو أية رموز أخرى تعمل كمثير لسلوك الرمز ذاته ما لم تتوافر ظروف خاصة لدى الشخص المستجيب له"<sup>(27)</sup>.

فالرسالة هي الهدف من عملية الإتصال، أن هذا التعريف يخص الجانب الأدواتي للإتصال، لأن الرسالة ليست نهاية في حد ذاتها و تكون الرسالة، من مجموعة عناصر رمزية مركبة حسب الخلفية المعلوماتية، حيث جزء منه على الأقل يعلم به الطرفين، و الكل يشكل نظاماً لأنه يعمل في إتجاهين، فالمرسل يصبح مستقبلاً و العكس<sup>(28)</sup>.

فالإتصال إذن ليس بعملية وحيدة الجانب بل هي تفاعل بين جهتين تتبادلان الأدوار و كل طرف يؤثر في الطرف الثاني و يتأثر به.

و في إطار آخر يعرف محمود فهمي العطروزي الإتصال على أنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغير و قد يكون الإتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل و العكس، أو في مستوى أفقى بهدف إحداث تغيير من أي نوع و إلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه".

و يكون الإتصال إما للحصول على بيانات أو معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد آداء و تسهيل العمل، و على ذلك يصبح الإتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد، و وسيلة فعالة لإحداث تغيير في سلوكهم"<sup>(29)</sup>

وهناك تعريف آخر للإتصال الإداري جاء به مصطفى حجازي وهو أن "الإتصالات الإدارية تعني إنتاج، أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها، أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو للجماعة، إحاطة الخبر بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة" <sup>(30)</sup>.

إن هذا التعريف يعرّف جزئي فالعلاقة بين أخذ القرار أو أخذ الموقف ووسائل البث في المؤسسة مرتبطة بالسلطة التي يملكها كل فرد، فالمدير أو المسؤول الأول داخل مؤسسة ما، يبيث قراراته و موافقه عن طريق جميع الوسائل الموجودة في المؤسسة، و نجد نائب المدير يستعمل الوسائل التي تحت سيطرته أما العامل البسيط فلا يجد هذه الفرصة حتى يبيث موافقه. من خلال التعريفات السابقة لمصطلحي الإعلام و الإتصال، فإن الإعلام يوجه رسالته الإعلامية إلى جمهور واسع، أي يكون المستقبل ضمنيا غير محددا و معروفا لدى المرسل لذلك ينتظر منه رد على رسالته، و هنا يتبادلان الأدوار بحيث يتحول المرسل إليه إلى مرسل و المرسل إلى مستقبل، و يتأثر كل واحد منهما بالأخر و يؤثر فيه قصد إحداث تغيير في أي نوع من العمل.

و تتمثل العناصر المكونة لعملية الإتصال فيما يلي:

. المرسل: عند مولس يعتبر المرسل نقطة انطلاق الرسالة الإعلامية من السلسلة المكونة للإتصال. و هو مصدر المعلومات يعمل على بثها قصد ادارة سلوكيات محددة و معينة للطرف الآخر كان فردا، جماعة أو منظمة <sup>(31)</sup>.

. مستقبل: هو الطرف الذي تصل إليه رسالة المرسل فهو الذي يستقبل الرسالة الإعلامية و يشارك في العملية الإتصالية عن طريق إصدار رد فعل يبرهن فيه عن وصول تلك الرسالة <sup>(32)</sup>.

. قناة: هي مجموعة الوسائل (الوسائط) السريعة التأثير التي من خلالها تبث المعلومات وهي عبارة عن طريق للإتصال ذات مدخل و مخرج في نظام معالجة المعلومات <sup>(33)</sup>.

. الرمز: في نظام الإتصال، الرمز هو عبارة عن مجموعة المعرف و المعلومات التي تشترك فيها المرسل و المستقبل قبل البداية في الإتصال بصفة عامة، يستعمل هذا المصطلح بصيغة ضيقه باعتباره مجموعة الأفكار و المعلومات التي يملكها كل من المرسل و المستقبل حول الرسالة <sup>(34)</sup>.

. الرسالة: عبارة عن الهدف المعلومات و الكلمات التي يبيثها المرسل، يمكن أن تكون الرسالة مكتوبة أو شفوية (رسالة مكتوبة، رسالة هاتفية) <sup>(35)</sup>.

فالرسالة هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه<sup>(36)</sup>.

و اللغة هي وسيلة للإتصال بين البشر وهي مجسدة للأفكار التي تحملها.

رجوع الصدى: يتطلب رجع الصدى ملاحظة دقيقة من المرسل إلى المستقبل هذا الأخير يستجيب فيزيولوجيا أو لغويًا لتلك الرسالة، وينتظر المرسل رجع الصدى ليتحقق من درجة المستقبل للرسالة.

إن رجوع الصدى يزيد من ثقة المرسل، بما أنه ينقص من شكوك الإسلام للرسالة وسهولة التحكم و المعرفة الجيدة للمستقبل فيتمكن وبالتالي المرسل من إعادة صياغة الرسالة حسب خصوصيات المستقبل و حسب مستوىه. أن الإتصال هو عملية مترابطة يتم من خلالها تبادل الآراء و الانطباعات، و البديهيات، والأفكار الخاطئة، و المعلومات و كذلك التضليلات، آلية التبادل و التوزيع هذه تسمى بالإتصال، وتكون من عناصر، هي طرفي الإتصال، قناة، خلفية معلوماتية، رسالة ورمز ، ميزة التبادل هذه جعلت الإتصال لا يستعمل في إتجاه أحاديث حتى يكون لديه إمكانية الرد على قدرتها أو فشلها في تنفيذ تلك الأوامر، والإتصال الذي يتم عن طريق مستويات وسيطية لابد أن يتسرّب إليه تشويش من أي نوع سواء الرفع أو التقليل من تلك المعلومات أو إكتفاء الجهات الوسيطية بنقل المعلومات التي تخدم مصالحها فقط، أما إذا كان الإتصال مباشر فهذه العوائق تكون قليلة حسب إمكانية المستمع في قراءة وفهم ما يوجد بين الأسطر و وراء الأفكار التي يبدوها المتكلّم، و الرسالة التي يلقاها المرسل في طياتها أفكار بديهية لا تحتاج إلى الإدلة بها، وكذلك أفكار جديدة، و الإعلام هو كمية الأفكار الجديدة التي تحملها الرسالة<sup>(37)</sup>.

أن الشيء الملاحظ في كتابات كثيرة تناولت مسألتي الإعلام و الإتصال، هو أنها تخلط كثيراً بين مفهومي الإعلام و الإتصال، إذا كثيراً ما يستعمل مصطلحي الإعلام للدلالة على معنى الإتصال، كما أنه كثيراً ما يستعمل مصطلحي الإتصال للدلالة على مفهوم الإعلام و أكثر من ذلك أن هناك من يستعمل هذين المصطلحين بإعتبارهما متزدفين من منطلق مفاده أن الإعلام و الإتصال.

لقد حاولنا في دراستنا هذه إقتراب من تجنب الوقوع في مثل هذا الخلط و عملنا على التمييز الواضح بين المصطلحين أو المفهومين. وكان معيارنا في التمييز بينهما هو مقدار المشاركة و التفاعل من خلال عملية رجوع الصدى يقول روحي ميشالي: "أن الإعلام الخالص لا يتضمن عنصر الإرجاع"<sup>(38)</sup> فرغم وجود مرسل و مستقبل و رسالة كما في حالة الإتصال، إلا

أنه يبقى هناك فرق جوهري يكمن في أن المرسل في حالة الإعلام يكون جاهلاً لمصير رسالته، فالمستقبل في العملية الإعلامية يكون مستتراً ومجرداً و مفترضاً ومتمالياً، وهذا عكس عملية الاتصال التي يكون رجع الصدى فيها عنصر أساسياً، أن البحث عن رجع الصدى يعني البحث عن العلاقة وعن التفاعل بين المرسل و المتلقي، في عملية الاتصال، يكون قائماً بذاته و مستقبلاً، كما أن وجوده يكون ملحوظاً و محدوداً بالنسبة للمرسل، و ليس مفترضاً أو مجرداً كما في حالة العملية الإعلامية، فحين نتكلم في دراستنا هذه عن الاتصال فأنتنا نقصد العملية التي يقوم بمقتضها مرسل يبيث رسالة معينة عبر قناة معينة إلى متلقي معروف ومحدد يقوم بإسلامه الرسالة و بصياغة رسالة جديدة يحمل رجع الصدى بحيث يتتحول رجعه ذلك إلى رسالة و يتتحول هو إلى مرسل و المرسل إلى متلقي.

أن تلك الرسالة الجديدة المرجعة هي التي تحتوي على معنى التفاعل و المشاركة التي تهمنا في أي عملية تواصلية، وهذا التفاعل وهذه المشاركة، يتمان من خلال الموافقة على مضمون الرسالة أو رفضه أو إقتراح أشياء إضافية أو إقتراح إنفاص بعض الأشياء من مضمون الرسالة الأولى، و بذلك يكون طرفاً للاتصال في تفاعل مستمر، يقومان بأداء أدوار موجبة من خلال الاتصال عبر خطين متوازيين في اتجاهين متعاكسين.

و مع هذا يبقى أنه من الصعوبة التفريق بين الإعلام والاتصال، ذلك أن عملية الاتصال عند مستوى معين تكون عملية إعلام كما أن عملية الإعلام عند حدود معينة تتحول إلى عملية إتصال، ونقطة التحول هذه رجع الصدى المحصل عليه، فحين نقول إتصال صاعد، فإننا في الحقيقة الأمر نتكلم عن اعلام، مادام خط سير هذا الاتصال عمودي ذو إتجاه واحد و بذلك لا يحق لنا أن نقول إتصال صاعد، بل إعلام صاعد لكننا نقول إتصال صاعد لافتراضنا أن هذا الاتصال يتضمن فيه دعوة في الحصول على الرد على مضمون الرسالة أي رجع الصدى وهذا الرجع تفرضه طبيعة الرسالة، وطبيعة المرسل و المستقبل في أن وحد.

#### **. مفهوم الإستراتيجية:**

لقد ظهر مفهوم الإستراتيجية في ميدان الحرب و تطور بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات حيث أن أصل هذه الكلمة يوناني و هي جمع (Strategoy)، و تعني منظم الجيش، ثم أخذت معنى فن الحرب أو فن الجنرال إلى أن أصبح هذا المفهوم الواسع الاستخدام في التسيير نظراً لما يقدمه للمؤسسة من معاني و أدوات في الإدارة والتسيير.

و هنا يكتشف العالم أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالإستراتيجية أو علم الجنرال، كما يعرفها قدامي اليونان "بأنها مجموعة القرارات العامة المتناسقة" و تطورت اليوم إلى عملية إدارية

عالية التنظيم لإتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة. و يتضح في الممارسة أن الإدارة بالإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوب متميز للتباير بالمستقبل، و ذلك بإستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام حكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع، لقد قدم العلماء تعاريف مختلفة لمفهوم الإستراتيجية، حيث يرى ألفرد شاندلرو الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، " بأنها تمثل سواء إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طبولة الأجل لمؤسسة، أو اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات" <sup>(٣٩)</sup>، و لدى مدرسة هارفارد و فيليب دووت الإستراتيجية هي: " مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، و الرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية و الحركات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار هيكل التنظيم" <sup>(٤٠)</sup>

كما يعرف الدكتور محمد الطيب رفيق بأنها: " خطة شاملة لبلوغ هدف إستراتيجي." <sup>(٤١)</sup>  
و يرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم، أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه، كالزبون، المورد، المستخدم، و غيره سواء كان من داخل المنشأة أو من خارجها. من هنا فإنه لا بد من أن تأخذ ردود الفعل المنافس أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع الإستراتيجية.

و لا بد للإستراتيجية من أن تتصف بقدر كبير من الحركية، حتى يمكنها أخذ ردود فعل الطرف المقابل بعين الاعتبار. و عليه فإن العلاقة بينها و بين الهدف المراد بلوغه هي علاقة تفاعل متبادل، يمكن أن يؤدي إلى تعديل الهدف نفسه.

كما قد يعتبر تحليل الثغرة من أهم الأساليب التي تستعملها المؤسسة لصياغة خططها الإستراتيجية. و هو يقوم على أساس مقارنة الأهداف بالإنجازات لتقدير الإنحراف أو الثغرة القائمة بينهما، و من ثم يتم تحليل نقاط القوة في التنظيم و نقاط الضعف فيه. و يتم منح البيئة بمعرفة الفرص الجديدة التي يمكن الاستفادة منها، و العقوبات و التهديدات التي يترتب الإنتباه إليها و إدراك مدى خطورتها. و أن أي مسعى إستراتيجي يرتبط بشكل بتحديد الأهداف المراد تحقيقها و هي العامل الموجه لنشاط المؤسسة.

و من المنطق الذي يسمح للمؤسسة إمتلاك حرية التصرف في إختيار العمل الواجب القيام به، حيث الحرية في هذا الإختيار يجب أن تكون أدق، و تستوجب معرفة أكبر لتشغيل بأحسن ما يمكن و تحقيق كل هذا يوجب علينا تقديم بعض أدوار هاته الأهداف :  
الهدف يمكن من تسهيل البحث، و إكتشاف الأعمال الملائمة، أي التي يمكن أن توصل إلى النتائج المطلوبة.

- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة، و التي من الممكن للمؤسسة الاستفادة منها في إنجاح أعمالها.
- تحديد إمكانيات المؤسسة و قدراتها الإدارية و المالية و التكنولوجيا في بيئتها الداخلية.
- تحديد الكيفية التي تستفيد المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الإجتماعية إتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

فالآهداف تلعب دوراً مسيطراً في توجيه نشاط المؤسسة، فهي المرجع الوحدي أو الثابت التي تقيم و تقارن معها مختلف الأرقام و القيم، و هكذا تقدم الآهداف المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. و يعتبر اختيار التخطيط الإستراتيجي أكثر السبل المناسبة لإنجاز الآهداف الإستراتيجية الموضوعة<sup>(43)</sup>.

و الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف إستراتيجي، و يرتبط مفهومها بشكل عام بوجود طرف آخر يراد التأثير عليه كالزبون و المستخدم و غيره سواء كان من داخل المؤسسة أو خارجها. و في إطار القواعد التي توضع على أساسها صيغة الإتصال، و تتضمن الهدف منه و خواصه و الجمهور الموجه إليه... إلخ.

**مفهوم التخطيط:** <sup>(44)</sup> التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، و كيف و متى يتم هذا العمل حيث يتضمن: تحديد الأهداف، تحديد الخطط و الوسائل و الخطوات الازمة لبلوغها.

فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها، تتحدد المهمة الأساسية للتنظيم. تشق منها أهدافه الرئيسية. و بالتالي الأهداف الفرعية لمختلف أقسامه و خلاياه على ضوء ذلك كله تتضح خطط العمل الازمة لتحقيق الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة، من عليا و متوسطة و قاعدية.

أما التنبؤ، أي توقع ما ستكون عليه الأمور في المستقبل، فإنه يشكل القاعدة التي تتوقف عليها نوعية التخطيط و جدواه على مدى قوتها يفرق عادة في الأفق الزمني للتخطيط، من حيث طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط. بين:

١. التخطيط الطويل الأجل (الإستراتيجي): الذي يغطي أكثر من خمس سنوات و يعرف أيضا بالخطيط الإستراتيجي، نظراً لإرتباطه بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية.

2. التخطيط المتوسط الأجل (التكتيكي): الذي يغطي مابين سنة إلى خمس سنوات. و كثيراً ما يدعى النوع من التخطيط بالـالتخطيط التكتيكي، على أساس أن التكتيك خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية.

3. التخطيط القصير الأجل (التشغيلي): الذي يغطي فترة أقصر من سنة. و الذي يعرف بالـالتخطيط التشغيلي، نظراً لارتباطه بالقاعدة.

يمكن الربط مباشرةً بين هذه الأجال الثلاثة للتخطيط وبين المستويات التسييرية الثلاثة، بمعنى أن التخطيط الطويل الأجل هو من اختصاص الإدارة العليا، و المتوسط الأجل من اختصاص الإدارة الوسطى، بينما يبقى التخطيط القصير الأجل من اختصاص الإدارة القاعدية. ومن هنا نرى أن التخطيط يتم على جميع المستويات، و ليس وقاً على الإدارة العليا. فكما أن هذه الإدارة أقدر على رؤية المستقبل البعيد، فإن الإدارة القاعدية أقدر على الرؤية التفصيلية القصيرة الأجل، بحكم احتكاكها المستمر بالواقع.

#### **مفهوم التسيير:**

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة. التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة. إنه بإختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة المسير. أن التنسيق، شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة يتناول التنظيم، بإعتباره جزء من العملية التسييرية، تصميم بنية المؤسسة أو هيكلتها، بما تشمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، مناصب عمل، و علاقات سلطة و غيرها يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل إدارة الأعمال ككل، بإعتبارها نتاج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس.

يشكل التسيير من منظور حركي، عملية دائمة فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي بالتخطيط، فإنه لا يجوز أن تعتبرها تنتهي عند الرقابة لابد أن تكشف عن وجود إنجازات<sup>(١٥)</sup>. وتصحيحها يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط. بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

إن العلاقة بين التسيير و التنظيم هي علاقة دائمة مبنية على أسس من التفاعل الصحي المتبادل. ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم، الذي يصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير. أن مفهوم الحديث للتطوير التنظيمي ينظر إلى العملية على أنها مستمرة على اعتبار أن ظروف المحيط و معطيات البيئة التسييرية تتغير بإستمرار.

كما أن التسيير هو عملية تحويل منتجة للمنافع و الفوائض، حيث يتمثل المبرر العملي لوجود التسيير و أجهزته في قدرته على أداء الهدف، و هو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، هذا الأمر الذي يغير إتجاهته في إدارة الأعمال أو لتسهيل المنشآت و المشاريع الإقتصادية، ينطبق أيضاً على الإدارة العامة للمؤسسات العمومية. تلك المؤسسات التي تستعمل بدورها مبرر وجودها من قدرتها على خلق المنافع الإجتماعية. و عليه أرى أن التسيير هو عملية تحويل منتج و لا غنى عنه للحصول على السلع و الخدمات و الفوائض، ابتداءً من الموارد المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة.

كما يعتبر التسيير علمًا، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، و تحليلها، و دراستها. ومن ثم حصر البديل أو الطرق الممكن إتباعها، و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها<sup>(46)</sup>.

و قد يلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزايري، تأخر ظهور المهنة التسييرية، نظراً لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن، و يرجع ذلك لأسباب متعددة، منها:

- غموض مفهوم تسيير إدارة الأعمال
- فهو يختلط تارة مع القانون، و أخرى مع السياسة، و ثالثة مع الإدارة العامة، و رابعة مع الإجتهادات الشخصية،
- وقوع مؤسساتنا الإقتصادية و الإدارية في قبضة ال碧روقراطية الوصائية، لم تسمح بظهور "جزر تسييرية متميزة" ذات إستقلالية مسؤولة. ولم تسمح بظهور عدد و لو محدود من المؤسسات و الإدارات الناجحة تسييرياً، و التي يمكن أن تكون قدوة لغيرها.

كما أن الأفكار و المفاهيم التسييرية ليست بالجديدة. و التنظيم نفسه قديم قدم التاريخ، قد ساعد في تطورها تطور المفاهيم الديمقراطي و بناء الدولة الحديثة و ظهور الثورة الصناعية التي تعتبر التسيير الحديث و التقنية المعاصرة و ليدين لها. بما رافقها من تحولات إقتصادية و إجتماعية عميقة الجذور.

#### **. مفهوم المسير:**

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط، منشط، مراقب و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، و عليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات. و إلا فإنه يفقد صفة كمسير، و يتتحول عملياً إلى منفذ فحسب<sup>(47)</sup>.

فالمسير الناجح هو الذي يستعمل مهاراته في إطار الفعالية و الكفاية، فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب. أما الكفاية، فتعلق بإنجاز المهام بطريقة سلمية.

فالمسير يقوم بعدد من الوظائف، وهي التخطيط أي وضع الأهداف و تحديد الخطوات الالزمه لبلوغها. و إتخاذ القرارات، الذي يقوم على أساس تحليل المشكلة و تحديد البدائل المتاحة، و دراستها، للمفاضلة فيما بينها و اختيار أنسابها.

أن المفهوم العلمي للمسير و لوظائفه قلما تلتقي مفهومها التقليدي السائد للمسؤول و لوظائفه فالمفهوم العصري يرتكز على مفهوم "المسؤولية" حتى يمكن تسخير ثمار العلم و التقنية و الفعل لصالح التنمية و المجتمع.

#### **تحديد المصطلحات المشتركة بين المحور النظري و التطبيقي:**

. المؤسسة: يعرف معجم "روبير الصغير": "المؤسسة بأنها تنظيم إنتاجي أو صناعي أو تجاري معين"<sup>(48)</sup>، أما معجم "لاروس" يعرف المؤسسة" بأنها مجموعة أعمال تجارية أو صناعية<sup>(49)</sup>.

. التحديد الإجرائي: يستعمل مصطلح مؤسسة للدلالة على أن التنظيم إنتاجي أو خدماتي يستخدم عددا كبيرا من العمال، تحت سقف واحد أو تحت سقوف متعددة، ذات طبيعة إنتاجية كان أم ذات طبيعة خدماتية.

الإدارة: يعرفها معجم "روبير صغير" بأنها مجموعة المصالح و الأعوان التي تسهر على التنظيم و التسيير داخل مؤسسة أو مقاطعة أو دولة أو حكومة<sup>(50)</sup>.

أما معجم "لاروس" فيعرفها بأنها هيئة التسيير أو داخل مؤسسة<sup>(51)</sup>.

. التحديد الإجرائي: نقصد بمصطلح الإدارة في دراستنا هذه المصالح و الأعوان و الهيئة الإدارية بحد ذاتها و في إطار حالة الدراسة للوكالة الوطنية للتشغيل كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري التي هي تحت وصاية وزارة العمل و الحماية الاجتماعية<sup>(52)</sup>.

. المشاركة العمالية: يعرف أحمد زكي بدوي "المشاركة": "بأنها تفاعل الفرد عقلياً أو إنفعالياً في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة المشاركة في تحمل المسؤولية، وقد تكون المشاركة رسمية أو غير رسمية".

. التحديد الإجرائي: نقصد من وراء مصطلح المشاركة العمالية، مختلف أشكال التفاعل و المساهمة الإيجابية في أداء المؤسسة بين مختلف أقطابها، و هي العملية القانونية التي بفضلها يجسد العامل أو الموظف حقه القانوني في التواصل و أداء مهامه من أجل أهداف المؤسسة.

أو المتناقضة مع مهام و أهداف الإدارة، و النزعة و المصلحة الخاصة على حساب مصلحة العامة و اللامبالات، و نزعة التكتلات الطائفية، العشائرية، الجهوية و المصلحة الخاصة التي قد تضر بالحياة السليمة للإدارة.

. الإتصال الإداري: " بأنه تبادل معلومات"<sup>(53)</sup>. و جمعية الإدارة الأمريكية تعرفه بأنه سلوك يتبع عنه تبادل معنى<sup>(54)</sup>. و هناك من يؤكد أن الإتصال الإداري و الممارسة للأعمال و الوظائف و السلطات الإدارية لا يتم إلا من خلال قنوات و درجات السلم الإداري الرسمي و الشرعي. فنحن حينما نتحدث عن الإتصال في عالم الإدارة إنما نقصد به تلك العملية التي تبدأ بصياغة المرسل لموضوع رسالته و تنتهي بتحول المستقبل إلى مرسل، و وبالتالي فالمقصود بالإتصال في مجال الإدارة هو التفاعل و المشاركة، فالإتصال و بصفة خاصة من الرؤساء إلى المرؤوسين يهدف إلى إستجابة المرؤوسين بقيامهم بعمل و سلوك معين، أو يرقى إلى تدعيم إتجاه معين أو الحصول على سلوك مرغوب فيه من جانب الإدارة، في حالة الإتصال الذي يتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم.

#### **. مفهوم النظام الإداري و اللامركزي:**

يمكن تعريفه بأنه: " ذلك النظام الذي يقوم و يستند على أساس تفكيت و توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة و بين هيئات إدارية أخرى مستقلة أو متخصصة على أساس إقليمي جغرافي في ناحية و على أساس تقني موضوعي مصلحة من ناحية أخرى، مع وجود رقابة إدارية على هذه الهيئات اللامركزية و ذلك لضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسة العامة و الخطط الوطنية و بين عملية تنفيذها و إنجازها"<sup>(53)</sup>. وقد يؤدي تطبيق نظام اللامركزية الإدارية تطبيقا واسعا سليما إلى تغيير قوى الخلق و الإبداع و الإبتكار و الإنتاج كما تعتبر اللامركزية الإدارية حتمية مع التوجهات الحالية.

. الإدارة المركزية: هي مجموع إدارات الدولة الموجودة على المستوى المركزي بالعاصمة، التي تشمل نشاطها كامل إقليم الدولة منها مثلا الوكالة الوطنية للتشغيل. و كذلك يقصد بالمركزية الإدارية: حصر الوظيفة في يد الأجهزة المركزية بالعاصمة (ال الوزارات) أو حيث يهيمن في هذا الأسلوب على مجال الحياة الإدارية الوزير أو المدير العام، الذي يرجع إليه أمر البت في كل كبيرة و صغيرة سواء كان الأمر متعلقا بالعاصمة أو بالأقاليم.

و لأنه لم يعد من الممكن في ظل الدولة الحديثة الإبقاء على نظام المركزية الإدارية في شكله المطلق، فإن الأجهزة المركزية تعمد إلى التخلص عن بعض الأمور البسيطة، أما الأمور

الهامة تبقى سلطة القرار فيها محصورة بالجهاز المركزي، هذا الشكل المخفف للمركزية الإدارية يسمى بعدم التركيز الإداري.

. **اللامركزية الإدارية:** فهو توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الأجهزة المركزية وبين سلطات لامركزية إقليمية أو مرافقية مسلحة مستعملة نسبياً وتخضع لرقابة السلطة المركزية<sup>(55)</sup>.

لقد مر التنظيم الإداري للدول المختلفة من مرحلة المركزية الإدارية الشديدة التي رافقت مرحلة النظام المركزي على السياسي والإقتصادي إلى مرحلة عدم التركيز الإداري لذى لم يستطيع حل مشكلات النظام المركزي فكان مجرد مرحلة تمهدية لظهور اللامركزية بصورة إقليمية.

. **الشبكة:** تعتبر الشبكة مجموعة الطرق المستعملة من طرف مجموع الإدارة داخلياً، كما أن الشبكة تعمل على تحديد التضييقات التي تحد من سريان الاتصال<sup>(56)</sup>.

#### 9. صعوبات البحث:

أن أي باحث في بداية مشواره البحثي قد تعرّضه جملة من الصعوبات نفسية كانت أو اجتماعية أو علمية، إلا أنني أعتبرنها كمحفزات وشحنة للوصول إلى الهدف المسطر، إلا إن من الصعوبات الموضوعية التي تأثيرتها منذ اختياري البحث تلخصها فيما يلي:

. قلة المراجع التي إستطعت الحصول عليها و التي تطرقت إلى موضوع "الاتصال" بصفة عامة و الاتصال المؤسساتي و الإداري بصفة خاصة.  
صعوبة اختيار المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات.

. قبل اختياري الموضوع كان يظهر لدينا إن لوكالة إستراتيجية علمية و محكمة في علاقتها الداخلية و الخارجية، ولكن وجدنا أن هناك اختلالات و حواجز تعترض العملية الإتصالية (الدراسة).

. من أهم الصعوبات التي وجهتها أثناء القيام بالبحث، قلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع في الجزائر بصفة عامة و داخل الوكالة بصفة خاصة، مع صعوبة الاتصال بمجتمع البحث رغم أنني عضو بالمؤسسة و ذلك لانتشارها عبر الوطن مما تتطلب منا وقت طويل و مجهد مرهق.

### ٣. هوامش الإطار المنهجي:

١. د/أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومتناهجه، وكالة الطباعة، الكويت، طبعة خاصة، 1973، ص: 95/96.
٢. د/الحسن إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطلبة، بيروت، ط، ١، ١٩٨٢، ص: 49.
٣. نفس المصدر السابق، ص: 52.
٤. د/ عمار بحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص: 41.
٥. د/الحسن إحسان محمد: مرجع سابق الذكر ، ص:65.
٦. محاضرات الدكتور بن عمار الصغير: في مادة منهجية العلوم الاجتماعية "س/3" ٤، م.ع.إ، ٨٨/٨٩.
٧. د/ يوسف مرزوق: الخدمة الإخبارية في الاداعية، دار المعرفة لما معه، الاسكندرية، ١٩٨٠، ص: ١٣.
٨. د/ خيري خليل الجميلي: الإتصال و سائله في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، ١٩٨٥، ص: ٠٧.
٩. نفس المرجع، نفس الصفحة.
١٠. نفس المرجع، نفس الصفحة.
١١. د/ صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، ص: 78.
١٢. نفس المرجع السابق، ص: 78.

R.Mucchielli: Communication et Réseaux de communication, ESF,Paris, 1984, P:53. .13

OP-CIT, P: 54 .14

١٥. د/ زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام و الإتصال، د.م.ج، الجزائر، 1991، ص: ٠٩.

١٦. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع، ص: ١١/١٠.

١٧. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع، ص: ١١.

١٨. د/ زهير إحدادن: نفس المرجع، ص: ١٢.

Dict, Le Petit Larousse,Imp,Maury, Librairie Larousse, Paris2, 1988,P:714 .19

٢٠. د/ بد اللطيف حمزة: الإعلام و الدعاية، مطبعة المعارف، بغداد، ١٩٦٨ ، ص:23

Francois Goutrand: L'Information dans L'Entreprise, ed d'Organisation, Paris, P:366. .21

٢٢. د/ بد اللطيف حمزة: نفس المرجع السابق، ص: 24.

٢٣. د/زهير إحدادن: نفس المرجع السابق، ص: ١٣.

٢٤. د/ محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، طبعة ٠١، ١٩٨٤، ص: ١٦٩.

٢٥. د/ عمر عبد الباقي: الإتصالات في مجال الإدارة، المطبعة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، ١٩٧٤، ص: ١٨١.

٢٦. د/ عمر عبد الباقي: نفس المرجع. ص: ١٨٢.

٢٧. د/ عمر عبد الباقي: نفس المرجع، نفس الصفحة.

Jacques Durant: Les Formes de la communication, T1, Bordes Paris, P: 57. .28

٢٩. د/ محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، ناشر عالم الكتب، القاهرة، الطبعة

الثانية، ١٩٨٩، ص: ٣٥٩.

30. د/ مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص:19.
- Abraham Moles: *La Communication*, Les Encyclopédies, Paris, P:225. .31
- .32. د/ مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص:17.
- Dictionnaire Petit Larousse*, Paris x1, P: 243 .33
- Abraham Moles: *Ibid*, P/99 .34
- Dictionnaire Petit Robert*, *Ibid*, P: 1187. .35
- .George Mounin: *Clefs pour la linguistique*, ed Segers, Paris, 1968, P:69/70 .36
- Gilles Amado et André Guillet: *Dynamique des Communications dans les groupes*, .37  
Armonds, Paris, P:47/48.
- Roget Mucchielli: *Ibid*, P:46. .38
39. د/ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسبيير، الجزء الأول، د.م.ج، 1995، ص:05.
40. د/ ناصر دابي عدون: *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، طبعة01، 1998، ص:293.
41. د/ محمد رفيق الطيب: مرجع سابق الذكر، ص: 05.
42. د/ أحمد الفيطامين: *التحطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية*، د.م.ج، ص:107.
43. د/ أحمد زكي بدوي: *معجم مصطلحات الإعلام*، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1985، ص:48.
44. د/ محمد رفيق الطيب: *نفس المرجع السابق*، الجزء الثاني، ص:01.
45. د/ محمد رفيق الطيب: *نفس المرجع السابق*، الجزء الثاني، ص: 05.
46. د/ محمد رفيق الطيب: *نفس المرجع السابق*، الجزء الثاني، ص:12.
47. د/ محمد رفيق الطيب: *نفس المرجع السابق*، الجزء الثاني، ص:16.
- Dict le .49 Dict le Petit Robert, Les Presses de l'imprimerie Fermin, 1970, P:591 .48
- Petit Larousse: *Ibid*, P:787
- Dict le Petit Robert: *Ibid*, P:22. .50
- Dict le Petit Larousse: *Ibid*, P:17..51
- .52. أحمد زكي بدوي: *علاقات العمل الاجتماعية العمالية*، دار الجامعات، 1968، ص:434.
53. د/ عمر عبد الباقي: *نفس المرجع السابق*، ص: 06.
54. د/ عمر عبد الباقي: *نفس المرجع*, ص: 08.
55. د/ ميهوب مسعود: *أسس الإدارة المحلية*، د.م.ج، الجزائر، ص: 02.
56. د/ ميهوب مسعود: *نفس المرجع*, ص:03.

القسم النظري

## الفصل الثاني: دور الإتصال في التسيير الإداري:

يعرف أغلب الباحثين الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) وذلك بغية تغيير سلوكه، فالإتصال التنظيمي المؤسسي أو الإداري أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات، كما أن للإتصال أهمية في إعطاء آليات للتسيير الإداري لتسهيل عمليات تمرير الرسائل الإعلامية والإتصالية عبر الوسائل المتاحة لتحقيق الغايات المنشودة. فالإتصالات الإدارية هي الإتصالات التي تتم بين مختلف الأفراد والمستويات سواء كانت إتصالات رأسية، أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والدنيا، أو إتصالات أفقيّة بين مختلف الأقسام الإدارية فالمستقبل في العملية الإعلامية تكون مستترًا أو مجرد أو مفترضاً ومثاليًا وهذا عكس عملية الإتصال التي تكون رجع الصدى فيها أساسياً و المتنافي في عملية الإتصال يكون قائماً بذاته ومستقلاً كما أن وجوده يكون ملموساً و محدود بالنسبة للمرسل، وليس مفترضاً أو مجرد كما في حالة العملية الإعلامية وقبل التطرق إلى علاقة الإتصال بمتكلنيزم التسيير الإداري فإن الإتصال يتميز بعدة خصائص ويكون من عدة عناصر ويمر عبر مراحل حتى يحقق عملية التواصل.

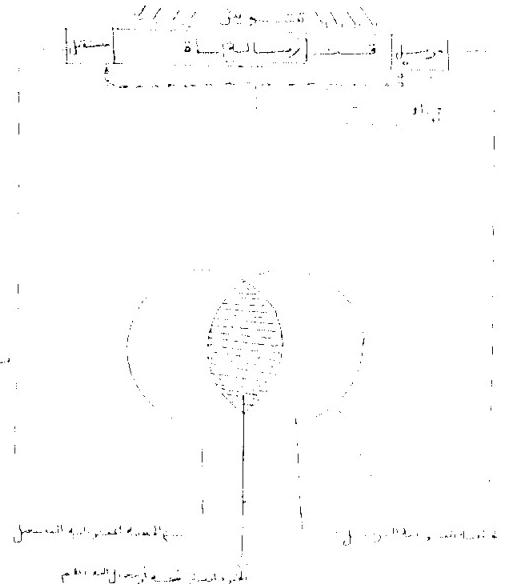
### المبحث الأول: خصائص عملية الإتصال:

. عناصر عملية الإتصال: اختلف العلماء كثيراً حول تحديد عناصر العملية الإتصالية، وهذا الاختلاف نتج عنه عدة نماذج حاولت تفسير عملية الإتصال وأهمها يتمثل في نموذج لاسوبل و نموذج شرام و نموذج شانون و ويفر ، وأبرزها هو نموذج لا سوبل الذي سنركز عليه كل التركيز في تحديد عناصر عملية الإتصال، ويلي ذلك بدرجاته أقل نموذج شرام الذي نأخذ منه فكرة الخبرة المشتركة و عنصر التشويش الذي أضافه على النموذج الأول تم يأتي نموذج شانون و ويفر الذي أنصب إهتمامه على الإتصال الإلكتروني أكثر منه على الإتصال الإنساني .

يرى ها روبل لاسوبل أن عناصر الإتصال تتعدد بتحديد الإجابة على الأسئلة التالية :  
من؟ قال ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ و بأي تأثير؟

و إذا أضفنا إلى تلك العناصر عنصر التشويش و الخبرة المشتركة أو مجال التفاهم ينتج لدينا التمثيل البياني التالي لعملية الإتصال <sup>(١)</sup>.

- أ.1. تأثير رجع الصدى على حلقة المرسل.
- أ.2. تأثير رجع الصدى على الرسالة.
- أ.3. تأثير رجع الصدى على القناة.



شكل رقم: 01، يمثل التمثيل البياني لعملية الاتصال.

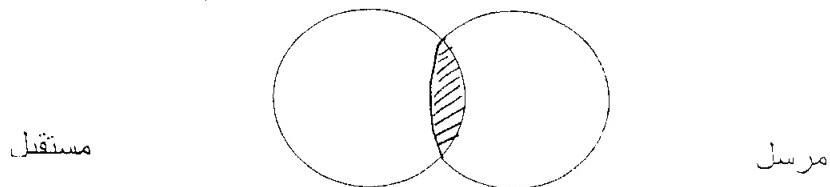
#### فعناصر عملية الاتصال قد نلخصها فيما يلي:

- . **المرسل:** هو المسؤول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم و المهارات و المبادئ و الإتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معه، سواء كانوا أفراد أو جماعات رغبة منه في أن تتحقق المشاركة بينه وبين من يتعامل معهم . قد يكون المرسل فرداً واحداً أو جماعة أو مؤسسة.
- . **المستقبل:** هو الفرد أو الجماعة الذي أو التي يوجه إليه أو إليها المرسل رسالته بغية إشراكه أو إشراكها فيما يهتم به.
- . **الرسالة:** هي القيم و المبادئ و الأحساس و المفاهيم التي يرغب المرسل إشراك الآخرين فيها.
- . **القناة:** هي الرمز أو الشكل أو اللغة، لفظية كانت ( كالحديث الشفهي فهي المباشر الخالي من الواسطة المادية، أو غير المباشر كال الحديث التليفوني أو بمكبر الصوت أو مكتوبة أو بصرية، و التي تستعمل في توصيل الرسالة).
- أما التمثيل الملموس أو المادي للمعنى السابق، هو أن القناة، إذا كانت لفظية يمكن أن تكون حديثاً مباشراً بين فردين دون واسطة مادية أو حديثاً تخلله واسطة مادية، أما إذا كانت القناة كتابة فيمكن أن تكون الواسطة المادية فيها كل أشكال المطبوعات و الإشارات الكتابية، بينما لو كانت القناة صورة فبإمكانها أن تأخذ شكل رسوم أو بيانات أو أفلام متحركة أو صور ثابتة.
- . **رجع الصدى:** ويسمى كذلك (اللغزية العكسية أو المرتدة) وهي رد فعل المستقبل بعد استلامه للرسالة و قد يكون هذا الرد حركياً أو لفظياً أو كتابياً.

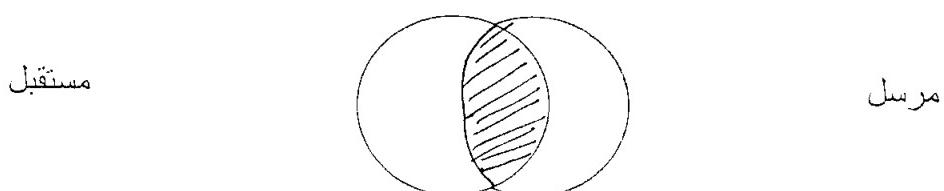
. **الخلفية المعلوماتية:** هي مختلف القيم، الرواسب الثقافية والأفكار والأحساس و المعلومات التي يحملها كل طرف من أطراف الاتصال.

. **مجال التفاهم:** يمكن أن نعبر عنه بمصطلحي سوسيولوجي وهو (المدونة) أي مختلف القيم و الرواسب الثقافية والأفكار والأحساس التي يشترك فيها أطراف الاتصال، و تختلف سعة هذه المدونة تبعاً للأشكال التي تحمل الأرقام التالية<sup>(2)</sup>: (تبين لنا علاقات الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مجموعات العمل).

1. مجال ضيق للتفاهم بين المرسل والمستقبل و تكون إمكانية التفاهم هنا محدودة جداً



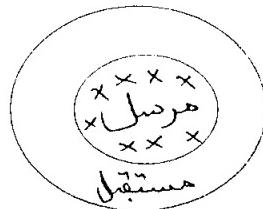
2. مجال أكثر إتساع يسمح بتفاهم أكثر، المستقبل فيه يستطيع إدراك معظم شفرات المرسل.



3. في هذا الشكل، مرتع طرفي الاتصال أو الإيديولوجية أو نظامها اللغوي أو الشفرة و الرموز المستعملة مختلفة بصفة مطلقة بين طرفي الاتصال، تستحيل هنا عملية الاتصال.



4. الشكل الأخير يملك المرسل خلفية معلوماتية أو قدرة شعرية أكثر من تلك التي يملكها المستقبل مما يسهل كثيراً التواصل و يجعل الصدى مرناً و أكثروضوح.



. التشویش: يسمى تشویش كل معیق مادي أو معنوي لعملية الإتصال أثناء بث الرسالة، وقد يكون التشویش في مختلف المستويات.

. تشویش على مستوى القناة نفسها (على شكل أخطاء لغوية أو معنوية العملية الإتصال أثناء بث الرسالة، وقد يكون التشویش في مختلف المستويات كما في الأجهزة كالهاتف مثلا... )

. تشویش ناتج عن تداخل الإتصالات.

. إنفعالات أحد طرفي الإتصال أو التشویش الناتج عن وجود أحکام مسبقة لدى أحد طرفي الإتصال أو معارضته لمضمون الرسالة مما يقلل من نسبة التقبل و الفهم و الإهتمام الضروريين في عملية الإتصال.

. تشویش ناتج عن غموض الرسالة أو كثافتها أو حملها لعدة معانٍ في آن واحد أو خلوها من الدقة اللازمة مما يفتح باب التأويلات و التفسيرات التي يمكنها أن تحرف المعنى الأصلي للرسالة كما يمكن أن يكون التشویش هنا ناتجاً عن عدم توافق شفرة أو رموز الرسالة مع طبيعة و خصوصيات المستهدف بالرسالة.

## ـ المبحث الثاني: هياكل الإتصال في المؤسسة

. تعريف هياكل الإتصال في المؤسسة: هيكل الإتصال هو تنظيم تبادل المعلومات بين المشاركين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة<sup>(3)</sup>.

ويكون الهيكل من نسق عدة وحدات و مستويات مختلفة، وهذه الوحدات و المستويات هي التي تشكل هيكل المنظمة، أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و دور كل فرد في المنظمة أو الإدارة لا يمكن أبداً فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود، الأدوار التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل<sup>(4)</sup>.

ويمكن فهم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية، و تفويض السلطة، و طريقة إتخاذ القرارات و ذلك لأن هذه الأبعاد، هي التي تحدد السلوك التنظيمي و توجهه نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعداها.

ومن أجل أن يكون هناك تفاعل بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي بغية تبليغ المعلومات و الأوامر، و التعليمات، فإن وجود هيكل للإتصال يصبح أمر ضرورياً لتحقيق الأهداف المرجوة ويرتبط الإتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطاً و أشكالاً رسمية، بالهيكل التنظيمي الرسمي، و تصبح حركة الإتصال مرتبطة بهذا الهيكل، أو ما يسمى بشبكة الإتصال التي تأخذ أشكالاً مختلفة، حيث هناك الإتصال من أعلى إلى أسفل (إتصال نازل) أي أن عملية الإتصال " تتم من الرؤساء و المسؤولين إتجاه مرؤوسيهم " <sup>(5)</sup> و ذلك حسب السلم الإداري (السلم الهرمي) و هو الأكثر إستعمالاً في التنظيمات و المؤسسات الإدارية الاقتصادية، و ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج، و تحديد الإختصاصات، و ذلك عن طريق الأوامر و التعليمات الخاصة، المرتبطة بالعمل، و المعلومات المتعلقة بهم و إرتباط هذا العمل، بالأعمال الأخرى في المؤسسة، و كذا المعلومات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية كالجزاء و العقاب مثلاً.

و الإتصال النازل الأمثل هو إنتقال المعلومات من الرئيس المدير العام إلى كل فرد أو عامل داخل المؤسسة، بدون أي تشويه أو مس لتلك المعلومات <sup>(6)</sup>.  
و الشكل الآخر الذي ينخذه الإتصال هو من الأسفل إلى الأعلى (أي الإتصال الصاعد) و هو يعطي للعمال إمكانية إيصال نشاطهم، و ردود فعلهم و أرائهم، التي تهم المؤسسة، إتجاه رؤسائهم، و هو مرتبط بفرع القيادة السائدة في المؤسسة، و كلما كانت القيادة ديمقراطية، كان الإتصال الصاعد سهلاً و متنوّعاً.

و يمكن اعتبار المعلومات الصاعدة، كعملية رجع الصدى و التي من خلالها يمكن معرفة هل المعلومات التي تبثها القمة، وصلت إلى القاعدة بأمانة، و من أجل قياس رضى العمال، و لنبيبة حاجياتهم، و يكون ذلك ممكناً عن طريق تقديم تقارير عن ظروف العمل و الأداء، و تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية، و تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين، و كذا طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة، و الإجابة عن الأسئلة الواردة من القمة.

و هناك شكل ثالث للإتصال، لا و هو الإتصال الأفقي و يكون " بين أفراد من نفس الفئة الاجتماعية المهنية " <sup>(7)</sup> أي بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل يشغلون نفس المراكز و مناصب العمل في السلم الهرمي الرسمي للمؤسسة (أي السلم الإداري)، و هو يشكل " وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية " <sup>(8)</sup>.

كما يمكن أن يلجأ بعض المستخدمين إلى هذا النوع من الإتصال للحصول على معلومات لا يمكن إلتماسها بواسطة النوعين السابقين الذكر (إتصال صاعد و إتصال نازل)، خاصة في مؤسسات يسودها السلط و إحتكار المعلومات، يكون هذا الإتصال على شكل إجتماعات دورية تبادل المعلومات بين مختلف العمال، كإجتماعهم للبحث في شروط العمل و الترقية قد يؤدي هذا الإتصال إلى نشوء علاقات صدقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة.

و بما أن وجود هذا النوع من الإتصال في المؤسسة أقل حدة و أهمية مقارنة مع الأنواع الإتصالية الأخرى، ارتأينا التركيز في الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على نوعين أو شكلين إتصاليين فقط (النازل و الصاعد)، و ذلك راجع لأهميتهم و دورهما الهامين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و ضعف النوع الثالث في المؤسسة الإدارية.

#### . هرم الإتصالات الإدارية:

إذا ما قلنا من قبل أن تعريف الإتصال مختلفة بإختلاف معيار النظر إليها فإن نفس القول يصدق عن أنواع الإتصالات، فهي تختلف حسب معايير أربعة:

#### . المعيار الأول: معيار الإتجاه

في اعتقادنا أن المعيار الأول هو الأكثر شيوعا و إستخداما في عالم الإدارة، و ذلك أنه مستوح من مفهوم هرم التكوين الداخلي للإدارة و هو وبالتالي مأخوذ من الطريق الذي يتخذه داخل الإدارة، وفقا لمعايير الطرق، التي يتخذها الإتصال، هذا و نجد ثلاط أنواع من الإتصالات:

**أ. الإتصال النازل:** يعتبر من أهم أنواع الإتصالات و أكثرها إنتشارا و الإتصال بهذه الطريقة ضروري للقيادة الإدارية، إذ أن بيانات الإدارة و قراراتها الحاسمة تتخذ في أعلى مستويات الإدارة فهو يحمل إلى جانب الأوامر و النواهي و ربما العقوبات مجموعة من المعلومات و البيانات و التوصيات و تحديد المهام و طرق التسيير، يعتمد هذا الإتصال على مجموعة من الوسائل المكتوبة من الوسائل المكتوبة من الأحاديث الشفوية و الأوامر المكتوبة و الخطابات و النشرات<sup>(9)</sup>.

**ب. الإتصال الصاعد:** هو إتصال يرفى من القاعدة إلى القمة سواء كان مرغوبا فيه أو غير مرغوب فيه، فالإتصال الصاعد موجود، وهذا وبالتالي لا يقل أهمية عن الإتصال النازل، و إن كان أقل منه إنتشارا و حدوثا، خصوصا في الإدارات التي تتبع المركزية الشديدة في السلطة، سواء كان الإتصال الصاعد يسري بكل حرية، أو معرفا، أو محجوزا في الكواليس لوقت محدود من طرف البيروقراطية فإن مصيره يرتفع و إن حجز لوقت طويل، و كما يرتفع فهو ينفجر بأشكال عده<sup>(10)</sup>، و الإتصال الصاعد يحمل ربما حلولا لمشاكل تعاني منها الإدارة

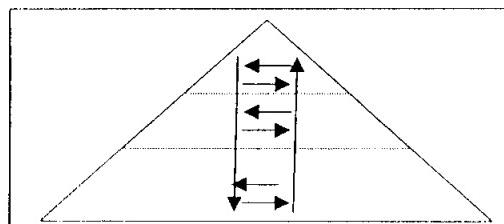
الوسطى أو القاعدية، كما يحمل الشكاوى و معلومات و أخبار عن سير العمل داخل الإدارة في مستوياتها المتوسطة و الدنيا، و الإتصال الصاعد يشكل كذلك الأرضية الحقيقة لاتخاذ القرارات و إنتاج السياسات من طرف القيادة و قد يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من تحديد مدى فهم و قبول المرؤوسين للبيانات و الأمور التي تنتقل إليهم. كما تبين أيضاً مدى النجاح في إشباع حاجيات و دوافع و رغبات مرؤوسهم.

أن علماء الإجتماع يؤكدون على أن عدم وجود إتصال صاعد معناه أن المرؤوسين غير مهتمين فعلاً بما يأثيرهم من هم أعلى منهم و إن كان العمل الإداري مستمراً فهذا معناه أن العمل روتين لا غير.

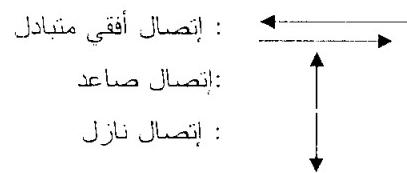
ج. الإتصال الأفقي: هو الإتصال الذي يتم بين أفراد الفئة الواحدة أو بين الأشخاص يتشارون في السلم التدريجي، كرؤساء المصالح المختلفة مثلاً. و هو إتصال نقل فيه البروتوكولات إن لم نقل بصفة كلية، و يكون عموماً سريعاً و بطريقة تلقائية، فهو يسمح وبالتالي تبادل الآراء و وجهات النظر حول مواضيع مهنية و مواضيع أخرى و في أماكن ربما أكثر راحة، مطعم، حافلة... إلخ.

الواقع أن هذه الأنواع الثلاثة من الإتصالات من المفترض في الفكر الإداري، أن لا تتوحد بشكل مستقل، فالإتصال النازل يجب أن يقابله نوع من الإتصال الصاعد لأنّه في حالة العكس (أي إتصال نازل لا يقابله إتصال صاعد) نجد أن تلك الإتصالات يسودها نوع من التسلط و الديكتاتورية، لذا يجب أن يكون هناك إتصال نازل من القمة و آخر صاعد إليها يكمله و يعطيه نوع من الديمقراطية.

يجتمع المختصون في الإدارة أن النظام الإداري يتشكل عموماً في هيئة مثلث أو هرم منتظم متكون من مجموعات ضخمة و مختلفة من الطبقات و المستويات و الدرجات و المراتب المتباينة و المتدرجة المتتابعة تنازلياً و عضوياً و تنظيمياً و وضعياً، و يقول برنارد شستر: "أن شبكة الإتصال نقطة حتمية في مبدأ التدرج (١١). كما تحدد أسباب سلسلة الأمر و النهي من أعلى إلى أسفل و إرقاء الطاعة و الخضوع من أسفل. و على هذا فإن الإتصالات الإدارية غالباً ما تتم على شكل هرم و ذلك حسب الرسم التوضيحي التالي:



شكل رقم "6": يبين نوع الاتصالات داخل الهرم الإداري.



2. معيار مدى رسمية الاتصال: قد تتحدد في نوعين من الاتصالات ننطروق إليها فيما يلي:

أ. الاتصال الرسمي: هو شبكة الاتصال التي تحدها الإدارة وفقاً للعلاقات التي تسود هذه الإدارة، والإتصالات الرسمية تتكون من الإتصالات الرئيسية إما نازلة من القمة إلى القاعدة أو صاعدة من القاعدة إلى القمة، و إتصالات أفقية تتم بين مستويات متساوية من الإدارة الواحدة وهو يتضمن وبالتالي تبليغ الأوامر و التعليمات (النازل) و المعلومات و التقارير و رفع الصدى (الصاعد) و يتبع هذا النوع من الاتصال (ال رسمي ) حمل الرسائل منها التقارير ، المذكرات و مجموعة من التعليمات.

ب. الاتصال الغير رسمي: يتكون هذا الإتصال من جماعة العمل و هو ينشأ من تقاء نفسه نتيجة علاقات إجتماعية و صداقات شخصية، وهو وبالتالي ظاهرة طبيعية عادية تحدث دوماً و دائماً في تجمع بين الأفراد، بل يعتبره العديد حتمية إجتماعية ضرورية في الإدارة، وبالتالي فقد ثبت أن الإتصالات المهنية لا يمكن أن تقتصر على الجهاز الإداري و التنظيمي وفقاً للشكليات التي تحدها السلطة في خريطة التنظيم الإداري، فإذا كانت جماعة الإدارة الرسمية تربطها أهداف رسمية و علاقات رسمية فكل واحد يعمل في تخصصه لتحقيق الأهداف الرسمية المنتشرة تحت إشراف المسؤولين الرسميين لكن هذه الجماعة في حاجة إلى علاقات إنسانية إيجابية بعيدة عن ضغط الجماعة الرسمية، هذه الشكلية تكون غير رسمية.

يؤكد علم النفس الحديث على العداء النفسي المتتجذر في الإنسان و المتمثل في رفض الإنسان لأي نوع من السلطة، فنفسية العامل تنفر من الرسميات و الشكليات الخانقة و تجد في الإتصال غير الرسمي رئة تتنفس منها عن مشاعرها و صراعها، وحتى أتنا نجد العامل الذي وقع تحت وطأة الصراع الشديد الناتج عن سوء علاقة برئيشه أو غيره من رؤساء الإدارة. قد يجد الشخص في الإتصال ببعض الأفراد المجاورين له في العمل و الذين يثق فيهم و يعتبرهم متوفساً له يشكو لهم همومه و يأخذ منهم النصائح التي تساعده في حياته المهنية، كما أن البعض منهم يجد في الإتصال غير الرسمي فرصة لكسر مشاكل العمل و حالة التعارض الواقع أنه إذا كان الإتصال غير الرسمي قائماً كان وجه إنفصال عن الإتصال الرسمي فأكيد

أن الإدارة قد ضيعت فرصة ثمينة للتقاء مجموعات العمل ذلك أن وجوده غير الرسمي داخل الإدارة قد يكون دليلاً على معارضة تلك الجماعة لمعايير المنظمة<sup>(12)</sup> ورفضها لشبكة التواصل المتواجدة رسمياً و غالباً ما تصل تلك الجماعة إلى هدفها نظراً لأن الجماعة غير الرسمية تعمل بأكبر قدر ممكن من الحرية و التفكير و العمل وقادتها عادة محبوبيون من طرف الجماعة<sup>(13)</sup>، فالجماعة هي التي تختار قائدتها غير الرسمي تلقائياً و وبالتالي تخضع له أكثر من خصوّعها للقائد الرسمي المفروض عليها من خلال التنظيم الرسمي. أما في حالة التقاطع فإن الإدارة تحاول مراقبة الإتصال غير الرسمي و الاستفادة منه نفعاً لذلك فنلاحظ مشاركة بعض عناصر الإدارة في الإتصال غير الرسمي بفعالية، وهذا دليل على أن الإدارة لا تزيد كتمان الإتصال غير الرسمي.

أما الحالة الثالثة وهو تطابق الإتصال الرسمي و غير الرسمي و الجمع بين الإتصال الرسمي و غير الرسمي فالجماعة غير الرسمية تبدي استعدادها لمساعدة بعضها البعض في تحقيق معايير الإدارة، كما أن الإتصال غير الرسمي يقوى دوافع الوصول للأهداف الرسمية بشكل أبعد.

أما إذا أخذنا بمعيار نوع الوسيلة المستخدمة فنجد نوعان من الإتصال<sup>(14)</sup>:

- أ. الإتصال اللفظي: و هو الذي يعتمد على الكلمة المنطقية أو المكتوبة على حد سواء، فقد يكون من وسائله الخطابة أو المحاضرة أو التقرير أو المناشير أو المقابلات الشخصية...
- ب. الإتصال غير لفظي: و هو المرتكز على اللغة غير الملفوظة مثل الصور و الرموز و صفات الإنذار و غيرها، و قد يستعمل هذا النوع من الإتصال أيضاً في الرسوم الكاريكاتورية و التخطيطات و المعارض و المظاهرات.

#### 4. المعيار الرابع: حدود الإتصال

و إذا أخذنا بالمعايير الرابع حدود الإتصال فيكون لدينا نوعان من الإتصال:

- أ. الإتصال المحدود: و هو نوع من الإتصال لا يعتمد على قناة وسيطة للربط بين طرفين الإتصال و هو عادة يتم بين فرد و آخر بطريقة مباشرة و يفترض وجود المرسل و المستقبل في مكان واحد، يتّخذ الإتصال المحدود الشخصي عدة أشكال بين فرد و فرد آخر أو فرد و مجموعة أشخاص أو بين مجموعتين من الأفراد.

- ب. الإتصال الغير محدود: و هو الذي يفترض وجود المرسل و المستقبل في مكانتين مستقلتين، حيث يكون وجود قناة رابطة بينهما أمراً حاسماً لتنمية عملية الإتصال، و عادة تتم عملية التواصل بين فرد و جماعة غير متجانسة، و قد تأتي على معيار إتجاه الإتصال إذا اقتضى الأمر أن يبلغ (أ) أو مجموعة من الأشخاص رسالة إلى شخص (ب) أو مجموعة أخرى، كان هذا إتصالاً ذا

طريق واحد. إما إذا أبدى الشخص أو مجموعة الأشخاص رأيهم في الرسالة، فالإتصال يكون ذا طريقتين من هذا فإنه إذا تحدث (أ) مع (ب) فإن المحادثة تتم بإحدى الطريقتين:



الظاهر أن الظروف الإدارية هي السبب في تحديد الإتصال المراد استخدامه، فإن كانت السرعة هي وحدها مطلوبة. في المكان الأول من الأهمية فيفضل اللجوء إلى الإتصال ذا إتجاه واحد، و ذلك بإختيار الوسائل التي تضمن ذلك مثل التعليمات و البرقيات، أما في حالة اللقاء أو غالباً ما يليق المباشرة، فإذا أراد المشرف أو المسؤول أن يبدو بمظهر النظام و الكفاية و التحكم في اللقاء و غالباً ما يليق هذا الرئيس الذي يريد أن نعرف أخطائه، فعليه أن يختار الإتصال ذا إتجاه واحد إذ لا يكون في موقف يجعل عرضه لسماع الملاحظات الأخرى عنه و عن البيانات التي يرسلها في حين انه إذا تعلق الأمر بإيجاد حلول معينة لمشكلة معينة يترتب على الوضع مشاركة يرسلها الجميع في إبداء الرأي، وجب اللجوء إلى الإتصال ذا إتجاهين لضمان تواصل الجميع مع الكل.

و ينظر البعض إلى الإتصال على انه يشكل محور الإرتكاز في أي تنظيم مؤسسي في هذا الإطار يقول أحد الخبراء أن العملية الإتصالية لا تنتهي بمجرد إتخاذ القرار أو تعديل أو تقرير سياسة أو اختيار خطة أو إقرار برنامج، بل يبدأ في التكثير لإيجاد سياسة إتصالية ناجعة للإيصال ما قرر، و كيفية تفديها، بعد جمع المعلومات المتعلقة بطبيعة موضوع القرار، ثم تصور القرار الأرجع، فيتم اختيار القرار الذي قد يتخذ ثم إعلان القرار بصفة رسمية، فتوجيه التنفيذ و متابعته، ثم يتم استنتاج و استخلاص النتائج و الآثار المترتبة عن ذلك القرار، بصفة مستمرة، و ذلك من خلال الشبكة الإتصالية الفعالة الموجودة<sup>(15)</sup>.

و عليه فإن الإتصالات الداخلية للمؤسسة تقوم على إنتاج و توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية، و نقلها و تبادلها و إذاعتها، بحيث يمكن لفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، و هذه هي المحاور الأساسية و الحساسة في اعتبارنا أنه في أي عملية إتصالية داخلية تقوم في المؤسسة، و هذه الأخيرة عادة ما تكون في صورة متبادللة من الجانبين، لا من جانب واحد فقط، بمعنى نقل أو إعطاء المعلومات و البيانات إلى الآخرين و العكس.

و نظراً للأهمية القصوى لهذه العملية في تسيير شؤون المؤسسة، تبدو الحاجة ماسة إلى تنظيمها و تحقيق فعاليتها، بحيث تتساب المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موانع مادية أو إجتماعية أو نفسية أو موانع أخرى في

سبيلها قد تتأثر العملية الإتصالية بالضرورة نتيجة لذلك، و من هنا بات من الضرورة الإرتكان من خلال عملية الإتصال حتى يتمكن للمسؤولين ممارسة التوجيه الذي يدعو إلى زيادة المهارات الفردية و الجماعية للمستخدمين و تحسين طرق استخدامهم للأعمال مما يتفق و أهداف العمل.

#### . أنواع الاتصال المؤسساتي:

هناك أنواع متعددة للإتصال، نتطرق لأربعة معايير على ضوئها يمكن تحديد مختلف أنواع الإتصال المعروفة:

1. إذا أخذنا بالمعيار الأول و المتعلق بإتجاه الإتصال نتج لدينا أربع أنواع من الإتصال.  
أ. إتصال هابط: يسير من الأعلى إلى الأسفل و قد يكون في صورة خطط أو قرارات، أخبار، معلومات، إقتراحات... إنه ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج و تحديد و توضيح الأعمال و مسؤولياتها.

ب. إتصال صاعد: يكون من أسفل إلى أعلى و هو يحمل المعلومات (التي تعتبر أرضية كل القرارات و الخطط و الأوامر و التعليمات...) كما يحمل كذلك الحاجة لحل المشاكل و التغيير و التطوير، إلخ. و عادة ما يتم هذا النوع عن طريق التقارير الدورية، الإقتراحات و الشكاوى و التقارير غير الرسمية و التقارير السنوية و أعمال النقاوة و صندوق الشكاوى و الإضراب كحالة مرضية للإتصال في خط سير تصاعدي.

ج. إتصال أفقي: خط سير الإتصال فيه عرضي أو أفقي بين الموظفين أنفسهم أو بينهم و مسؤولي المؤسسة أو بين الموظفين و مشرفיהם أو بين الإدارة و معاونها. و يأخذ هذا النوع من الإتصال في أغلب الأحيان الصور التالية:

- تبادل وجهات النظر،

- المداولات بين الرئيس و معاونيه،

- الجمعيات العامة وأشكال أخرى غير نظامية كالحديث أثناء فترة الإستراحة أو أثناء تناول وجبة الغداء أو أثناء ركوب حافلة نقل أو سيارة المؤسسة...

2. و إذا أخذنا بمعيار مدى الرسمية أو عدميته نتج لدينا نوعان من الإتصال:  
أ. إتصال رسمي: و يتم وفق النظام المعمول به داخل المؤسسة المعنية و حسب طبيعة العمل و نوع العلاقات التي تربط بين مختلف مستويات السلطة. و هذا النوع يمكن أن يسير في جميع الإتجاهات المذكورة في المعيار الأول، و هو في الغالب يهدف إلى:  
- نقل الأوامر وفقاً للسلسلة السلطانية،  
- نقل الإقتراحات و التقارير و ردود الفعل التي يبديها مختلف الأطراف،

. إحاطة كل فئات المؤسسة بالأهداف العامة التي يراد بلوغها.

و يتم هذا الإتصال عادة بواسطة الوسائل التالية:

. الخطابات،

. النشرات و المنشورات بكافة أنواعها،

. التقارير بكافة أنواعها،

. المذكرات بكافة أنواعها،

. الأوامر و القرارات الإدارية.

و يرى الأستاذ محمد فهمي العطروزى " إنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما كانت الحاجة إلى الإتصال الرسمي أكبر و كذلك كلما نقصت درجة قابلية العمال لهذا النوع من الإتصال كلما نقص التفاهم و الولاء و نقص التأثير في عملية الإتصال " (16).

ب.إتصال غير رسمي: و هو يقوم أساسا على الصداقات و العلاقات الشخصية و الثقة المتبادلة بين مختلف أطراف الإتصال، و هو بذلك لا يعتمد على القنوات الرسمية المحددة وفق الخريطة الإدارية بل يجري بين زملاء في العمل عن طريق تبادل الحديث حول مشاكل أو ظروف حياة المؤسسة بعيدا عن كل القيود الإدارية، كأن يلجأ مثلا موظف من إحدى المصالح إلى موظف آخر بمصلحة أخرى بحكم صداقة أو علاقة شخصية تربطهما فيما بينهما بالبيانات و المعلومات التي يحتاج إليها.

3. إذا أخذنا بمعيار الوسيلة المستخدمة ينتج لدينا نوعان من الإتصال:

أ.إتصال لفظي: يعتمد على اللفظ و الكلمة و قد يكون حديثا أوكتابيا، مناشير، صحف، تقارير، كما قد يكون في شكل غير مكتوب (ندوات، حلقات، مناقشة...).

ب.إتصال غير لفظي: يعتمد على لغة غير لفظية بفضل صور أو رموز أو إشارات.

4. إذا أخذنا بالمعايير الأخير ( معيار حدود الاتصال ) فينبع لدينا نوعان من الاتصال :
- أ. إتصال محدود : أي أنه لا يعتمد على قناة وسليطة للإتصال بين الطرفين كالإتصال الذي يتم مباشرة بين فرد و آخر أو بين جماعة و أخرى . و يسميه البعض بالإتصال الشخصي نظراً لكون عدد المرسل إليهم محدود أو هم أنفسهم موجودون في مكان واحد .
- ب. إتصال غير محدود : وهو النوع الذي يكون فيه المستقبل أفراد كثيرة غير متاجسة و غير موجودة في مكان واحد .

#### **. مراحل عملية الاتصال :**

أثبتت دراسات علمية<sup>(١٧)</sup> ، أجريت على بعض مستقبلي الرسائل الإعلانية ، أن نجاح عملية الاتصال لا يتم دفعه واحدة بل أن العملية مرتبطة بعدة متغيرات لا يجب تجاهلها ( تتمثل في الفهم والإحتكاك و إللامام بالموضوع و الإقناع و التأثير ) ، وهي التي تحدد مراحل عملية الاتصال التي نوردها فيما يلي :

1. مرحلة تعريف المستهدفين بموضوع الاتصال : وبها يسمح للأفراد بتكوين قاعدة معلوماتية يستطيعون بفضلها تكوين فكرة واضحة عن موضوع الاتصال حتى تسهل مناقشتهم له .
2. مرحلة اختيار الوسيلة : وهي مرحلة جد مهمة ، حيث أن اختيار الوسيلة المناسبة التي يتعامل معها مستقبلو الرسائل ، فلا يصح أن نوصل رسالة مكتوبة بلغة غير مفهومة للشريحة المقصودة إيصالها لهم .
3. مرحلة الإحتكاك بالرسالة وخلق الاهتمام : هي مرحلة تهدف إلى طرح الفكرة الجديدة بشكل مباشر و خلق الاهتمام و ذلك يدفع إلى الاهتمام بها وبحثه عن المزيد من الشرح و التفاصيل الدقيقة لدى مختلف الجهات التي يصادفها بمختلف الطرق ( مطبوعات ، مناقشات ثنائية ، اجتماعات ... )
4. مرحلة التقييم : و تسعى في هذه المرحلة إلى خلق الإقناع بالفكرة الجديدة لدى العامل من خلال تقييمه الخاص الذي يكونه بعد مختلف المناقشات التي يجريها مع زملاء أو مع أفراد أسرته أو مختلف المصادر التي كان يستقي منها المعلومات و يطرح فيها آراءه التي كانت تكتمل وتتعدل عقبها .
5. مرحلة التأثير ( أو مرحلة الممارسة ) : تكرس لخلق الآثر المتمثل في تقبل الفكرة أو الأفكار الجديدة .

رغم تلامس هذه المراحل نستطيع القول أن هناك مراحل أكثر قيمة من المرحلتين الأخيرتين اللتين تتحدد قيمتهما بقيمة المراحل الثلاث الأولى غير أن أهم هذه المراحل على الإطلاق هي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة و مرحلة خلق الاهتمام بالموضوع .

**الدعائم الاتصالية:** تنقسم الدعائم الاتصالية إلى دعائم رسمية و دعائم غير رسمية هي كالتالي:  
• دعائم رسمية:

١. سبر الآراء: و التي تشمل كل أفراد المؤسسة أو فئة خاصة إزاء حالة المؤسسة دخل أو مسألة معينة و هي تسمح بالتحديد الدقيق لمختلف تطورات مجتمع المؤسسات و متطلبات والتغيرات الطارئة عليه كما أنها ضرورية جدا في المؤسسة لكنها تتطلب وقتا طويلا خاصة إذا انعدم الإعلام الآلي و هي تتطلب وجود مختصين في عملية السبر.
  ٢. الأسئلة و الرسائل المفتوحة إلى المشرفين: فهي تعني كل أفراد المؤسسة إزاء مختلف مسائل و إشغالات الموظفين وإدراك مدى تفهمهم لمسألة من مسائل. كما أنها تخلق رغبة البحث عن المعلومات لدى الموظفين. و تعتبر وسيلة هامة للإتصال الصاعد و هي سهلة و لا تتطلب إمكانيات كبيرة.
  ٣. علبة الاقتراحات: فهي تمثل كل أفراد المؤسسة بدون تحديد و تعمل على التعرف على آراء العمال و اقتراحاتهم إزاء مختلف المسائل في اتجاه صاعد و لا تتطلب إمكانيات كبيرة.
- أ. دعائم الاتصال النازل :

١. التعليمات: في أغلب الحالات تذهب من فرد واحد إلى عدد قليل من الناس و قد تستهدف كل أفراد المؤسسة، و هي تسمح للإدارة أو رؤساء المصالح أو المديريات بإعطاء معلومات دقيقة و سريعة عن مواضيع خاصة بتنظيم العمل و الأجور و الحوافز الاجتماعية و كل تغير قد يحصل في أي مستوى.
٢. البرقيات الإعلامية السريعة: فهي تعني كل أفراد المؤسسة أو جزء منها و من وظائفها إعلام العمال بالنتائج أو السياسات الجديدة أو إبلاغهم بعملية خاصة أو شرح وضع معين في حالة معينة أو رفض بعض الإشاعات و هي عبارة عن وثائق موقعة من طرف المدير تسلم أو تبعث إلى الموظفين و هي سريعة، و شاملة، مختصرة و غير مكلفة.
٣. الرسائل الموجهة إلى الموظفين: فهي تمثل كل أفراد المؤسسة أو جزء منها و هي تفييد إعلام الموظفين بالنتائج أو بالسياسات التي تعتمدتها المؤسسة، و هي اتصال مباشر و فعال و غير مكلف.
٤. المنشير الإدارية: فهي تتجز بنفس طريقة مناشير العمال أو النقابة لنشر معلومات مضادة أو أفكار جديدة تجاه أفراد المؤسسة.
٥. الملصقات الإدارية: هي وسيلة تكميلية لوسائل أخرى سريعة، تجلب الانتباه خاصة إذا استعملت التقنيات العصرية كاللوحات الإشهارية مثلا في تقديم بلغات عاجلة في حالة عادمة عن أشياء تخص المؤسسة أو أشياء استثنائية اتجاه كل أفراد المؤسسة أو فئة معينة منها.

**6. الأشرطة الإخبارية:** تحمل طابعاً وثائقياً، مكلفة جداً ويستحب أن تكون قصيرة و ذلك قصد التعريف بالمؤسسة أو تعبئة العمال حول موضوع أو فكرة معينة لكل أفراد المؤسسة أو جزء منها.

**7. الرسائل المنشورة بمكبر الصوت:** فهي تقيد في تقديم معلومات عامة مثل استدعاء الأفراد، إعلان عن زوار المؤسسة، الإعلان عن تغيير التوقيت أو عن اجتماع، الإعلان عن حادث معين ... إلخ. و ذلك اتجاه كل أفراد المؤسسة أو أغلبهم، و بهذا تشمل عدداً كبيراً من الناس و غير مكلفة كما أنها دائمة ويمكن استعمالها في أي وقت.

**8. الخطاب المباشرة:** تقدم من خلالها معلومات عن القرارات أو الأوامر الإدارية و كذلك عن مختلف الإجراءات المتخذة و قد تستعمل خاصة في الحالات الطارئة و تشمل عدد قليل من أفراد المؤسسة و أحياناً أوسع عند من المؤسسة.

**9. التقارير والمذكرات والأوامر والقرارات الإدارية:** فهي تهدف إلى تقديم معلومات عن طريق قرارات و أوامر إدارية و الإجراءات المتخذة بعد إجتماع معين و عقب حادث معين، فهي بهذا رسمية و غير مكلفة و طابعها الرسمي يعطيها ميزة القوة لعدد قليل من أفراد المؤسسة في الغالب.

#### **ب. الإتصال المختلط: (الصاعد والنازل)**

**1. المناسبات و فرص اللقاء و الاحتكاك:** فهي تعتبر اتصالاً مباشر لكن عادة ما يصطدم بعوائق بسيكولوجية بسبب الإحساس بالسلطة أو الخضوع لدى هذا الطرف أو ذاك و من وظائفها، احتكاك المسؤولين و المشرفين و العمال أو الموظفين ببعضهم و تبادل وجهات النظر حول أهم المواضيع في المؤسسة و قد تجرى أثناء الاحتفال بمناسبة معينة أو لقاءات أو ملتقيات أو على مستوى المصالح المفقودة.

**2. الأحاديث الثانية:** هي عبارة عن اتصال مباشر مبني على الحوار المتنوع بما يحمله من إمكانية إستنتاج وجهة نظر كل العمال أو الموظفين من خلال أحاديث مع مجموعة أفراد، فهي تكون عند إستقبال العمال أو الموظفين أثناء تسلمهم عملهم أو أثناء تغيير المنصب أو الترقية أو محاولة حل مشاكل بعض الأفراد، و عادة تكون من أحد المشرفين أو عامل أو موظف أو بين عدد من المشرفين و العمال أو الموظفين.

**3. الملتقيات والأيام الدراسية:** وقد تمس كل أفراد المؤسسة أو إطاراتها أو مشرفيها فقط وهي عبارة عن إجتهاد الجميع بصفة جادة و معمقة حول موضوع معين أو مشاكل معينة، كما تتطلب إمكانيات معينة و مستوى معرفي معين.

**4. المجتمعات والإعلامية:** وهي أسلوب ناجح لتبادل المعلومات و إعطائهما كما أنها لا تتطلب إمكانيات ضخمة ماعدا أوقات المجتمعات و تهدف إلى إيصال معلومات بخصوص المؤسسة كلها أو مصلحة خاصة أو فئة معينة من العمال و ذلك اتجاه كل أفراد المؤسسة أو جزء منها.

**5. المحاضرات:** فهي تهدف إلى تعزيز الثقافة العامة لدى أفراد المؤسسة و تدعيم تكوينهم المهني، فهي غير مكلفة لكنها في الغالب تتطلب مستوى ثقافي معين، و هي قد توجه إلى كل أفراد المؤسسة أو الأفراد المهتمون بموضوع معين و محور المحاضرة.

**6. الأبواب المفتوحة على المؤسسة:** الهدف منها تعريف العمال أو الموظفين بالمؤسسة خاصة مختلف المصالح و المديريات غير التي يشتغلون بها، فهي مكلفة من حيث التحضير ووسائل الاستقبال، قد تستهدف كل أفراد المؤسسة أو جزء منهم خاصة الجدد.

**7. لجان وخلايا الدراسة:** فهي تتختلف من عدد محدود من أفراد المؤسسة لكن قراراتها يجب أن تبلغ بكل موظفين المؤسسة، فهي تقدم بمحاضر مختلف جلسات لجان المؤسسة او المجتمعات النقابية مع المسؤولين و إعلان أفراد المؤسسة بما خرجت به، كما أنها تعتبر المرجع الوثائقى المحدد و المشروع.

**8. جريدة أو مجلة المؤسسة:** تستهدف كل أفراد المؤسسة و هي تعمل على تدعيم الروابط بين أفرادها و زيادة الإحساس بالانتماء الواحد لديهم بإبلاغهم معلومات عن حياة المؤسسة و مختلف التساؤلات و الإشكاليات المطروحة على ساحتها إلا أنها تتطلب إمكانيات مادية معينة و هي وسيلة فعالة جدا للإقناع و الحوار و إعطاء آراء في مختلف الاتجاهات.

**9. النشريات المتخصصة:** لها نفس خصائص جريدة المؤسسة إضافة إلى كونها ليست ذات إنتشار واسع و لغتها غير مفهومة لدى أغلبية الأفراد، فهي تهدف إلى إعطاء معلومات متخصصة لفئة تعمل في مصالح متخصصة أي تستهدف عدد محدد من الأفراد.

**10. التظاهرات الثقافية و المعارض الداخلية :** فهي توجه إلى كل أفراد المؤسسة أو جزء منه تهدف إلى تدعيم ثقافة العمال أو الموظفين و خلق الإحساس بالانتماء الواحد، و الإعتزاز بما ينتجه العمال و الموظفين المجتمعون إلا أنها تتطلب إمكانيات باهضة، خاصة بما يعادل الوقت الذي تأخذه مختلف هذه التظاهرات و المعارض.

#### . دعائم غير رسمية:

##### أ. دعائم الاتصال الصاعد:

**1. المناشير و الملصقات النقابية:** هي وسيلة هامة للاتصال الصاعد، إدراك محتواه لا يتطلب أدنى تكلفة لمسؤولي الإدارة خاصة إذا توفر جهاز مختص بسبل الآراء، ومن وظائفها

سعي النقاوة أو ممثلي العمال أو الموظفين إلى نشر أفكار معينة بين جمهور العمال والموظفين بخلق موقف معين إزاء قضية معينة و هي تستهدف كل أفراد المؤسسة أو جزء منها.

**2. الجمعيات العامة:** فهي تتميز بنفس خصائص وظائف المناشير و الملصقات النقاوية.

**3. الإشاعة:** قد تعتبر وسيلة هامة للاتصال في كل المستويات لكن تحديد مصدرها دائم الصعوبة و مقاومتها تتطلب تجنيد عدة وسائل أخرى في نفس الوقت و من وظائفها جس نبض أفراد المؤسسة إزاء مسألة معينة أو العمل على إسراع في كشف سياسات و مشاريع جديدة و سرية تتجزء في سر و هي تستهدف كل أو جزء من أفراد المؤسسة.

**4. الإضرابات:** فهي تعتبر حالة مرضية و وسيلة من وسائل الاتصال الصاعد و النازل و من وظائفها إيصال غاية معينة إلى السلطات العليا لم يمكن إيصالها بالقنوات و السبل الأخرى الشرعية، و هي قد تمس كل أو جزء من أفراد المؤسسة.

### المبحث الثالث: وظائف الاتصال في المؤسسة:

. **تعريف وظائف الاتصال في المؤسسة:** يقصد بوظيفة الاتصال مدى إستعمال هذا الأخير في مختلف الظروف، لتحقيق عدة أهداف معينة، و تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة (18).

و يمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية في مختلف المستويات التنظيمية، و ذلك حسب النظام الإداري (الهرمي). وترتبط وظائف الإتصال بإرتباط وثيقاً بمحظوي الإتصال، و على هذا المحظوي تتوقف عملية تنسيق و وحدة المجموعات، و تسمح بالقيام بالأعمال الجماعية في المؤسسة و ذلك في مختلف المستويات، المتعلقة بالتعاون و التكامل حسب تخطيط معين و بها تتم الترقية الإجتماعية للمستخدمين بإعتبار أن بالإتصال يمكن إتخاذ موافق التي تجعل الآخرين يأخذونها بعين الاعتبار و إثبات الوجود في المجموعة، و الدور الذي يلعبه كل فرد فيها، و بالتالي حل مشاكل أولئك المستخدمين بإعتبار أن الإختلاف يؤدي حتماً إلى الإتصال و تقويته و للتقليل من حدة تلك المشاكل، و عند زوال الإتصال فالتوترات و الفوضى و الصراعات تتقوى و تتصاعد. وقد حدد روجي ميشيالي (19) مجالات الإعلام في أربع وظائف يمكن ذكرها فيما يأتي:

**1. الوظيفة العملية:** وتمثل في كل المعلومات الضرورية تقنياً لتنفيذ عمل معين في آجال وقت و مكان وكيفية معينة، ومن أجل تحديد كل منصب في التنظيم العام، وهذه المعلومات لها أهميتها الخاصة، لتوضيح الرؤيا بإعتبار أنه هناك مستخدمين يتتساولون لفترة زمنية طويلة ما موقع منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب، دورهم وحدود مسؤولياتهم.

**2. الوظيفة التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز الموظفين على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة، و حتى تكون له معرفة كافية على أهداف، وسائل، وصعوبات المؤسسة وهذا لا يعني أن العمال أن يكونوا على دراية تامة و كاملة بالمعلومات التي هي في حوزة السلطات العليا للمؤسسة، و لكن بالمقابل غياب تام لذاك المعلومات سيؤدي حتماً إلى اللامبالات و خلق جو يساعد على انتشار الإشاعة.

**3. وظيفة الترقية:** تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية، أي الإمكانيات المستقبلية للعامل أو الموظف في المؤسسة، سلم الأجر و خطط الترقية المهنية، كما أنها تضم كذلك كل المعلومات المتعلقة بالتكوين و الإتقان المهنيين.

**4. الإعلام العام:** و يشمل على المعلومات حول التنظيمات العامة، الداخلية و الخارجية، التي قد تهم العامل، كالمعلومات المتعلقة بحقوقه، و دور و مهام مختلف المصالح كلجان المؤسسة، النقابة، مجالس العمال، مفتشية العمل، و محاكم الفصل في النزاعات الداخلية و الخارجية، و دور مختلف المصالح الإدارية و الخدمية، و هي أمور يمكن للعامل أن يلجا إليها، و كل المعلومات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة نفسها.

و يمكن الإشارة هنا، أن هذا التقسيم المذكور هو تقسيم لمنظر و باحث واحد فقط، لذا ليس من الضروري أو الحتمي الإستعانة به أو إيجاده في دراستنا الميدانية لحالة الاتصال داخل الوكالة الوطنية للتشغيل.

كما قد تتلخص وظائف الاتصال في المجال الإداري<sup>(19)</sup>: في عدة وظائف نذكرها فيما يلي:

وظيفة التحقيق، التحفيز، التحرري، التجاوز، التلاقي، التأكيد، الإعلام، التجنيد، الشرح، التوفيق، التجديد، الإستقبال و التوحيد.  
أن اختيار الوسيلة في الاتصال يعتبر مسألة حاسمة إذ أن طبيعة الوسيلة هي التي تحدد مدى نجاح عملية الاتصال، ذلك أن الاتصال في الواقع جاء لخدمة حاجات الأفراد و ميولاتهم و رغباتهم و التوفيق بينها و بين المصلحة العامة.

#### . مراكز الاتصالات:

يمكن النظر إلى قنوات الاتصالات التي تمت الإشارة إليها سابقاً، من وجهة نظر الأشخاص و المراكز التي تتكون منها القنوات. و يشكل كل شخص أو وظيفة مركزاً أو بؤرة للمعلومات الصادرة أو الواردة. و هنا نهتم بمثل هذه المراكز و المهام التي تؤديها في

عملية الإتصالات كما نولي عنايتها إلى أهمية خصائص المنصب و إلى مشكلة تخطيط الوعاء الكافي لقنوات الإتصال. و كذلك إلى وظائف النظم المتخصصة بإعطاء المعلومات.

**. الوظائف والأشخاص كمراكز للإتصالات :** تمثل المعلومات و نشاطات الإتصالات ناحية من المسؤوليات التي تكون الوظيفة، و تقوم هذه النشاطات على أساس منظمة مثل غيرها من النشاطات الضرورية لإنجاز الهدف التنظيمي و تؤدي كل وظيفة دورها في نظام مرتب لإعطاء المعلومات وسليتها، و بذا تكون وظائف المديرية من العناصر الهامة في هذا النظام. و تتطلب عملية إتخاذ القرارات التعاونية سيلا مستمرا من المعلومات المدخلة، يوازيها تيار من المعلومات المخرجة الصادرة، أي أن قدرًا كبيرا من المعلومات ضروري لتكامل التسلسل في نشاطات إصدار القرارات، و لذلك فإن تعطل الإتصالات لدى أحد المديرين قد يؤثر على جزء كبير من المؤسسة<sup>(20)</sup>.

إن نظام الإتصالات المرتب يعطي إتجاهها و إستمراراً لعملية الإتصالات، إذ أنه يعوق أي إتجاه نحو الفوضى و يقوم بتبييد ما يمكن وصفه بالكلام التافه كما يؤكد احتياجات المؤسسة بصرف النظر عن الأشخاص شاغلي الوظائف و كذلك يخفف من الأثر السيئ للتغيير الموظفين و لكن الأفراد " لا الوظائف " هم الذين يكونون الحلقات الهامة في عملية الإتصالات.

**. المناصب التسلسلية والوظيفية:** إن الوظيفة عامل مؤثر هام في الدور الذي يمكن أن يقوم به شاغلها في عملية الإتصال و هناك مسألة العلاقات التسلسلية و الوظيفية بين منصب و آخر. كما أن الشخص ذا النشاطات التي تتصل مع أقسام و مديريات كثيرة يميل إلى تكوين مجال واسع من العلاقات أكثر من شخص آخر ينحصر نشاطه في قسم واحد. و من أمثلة ذلك أن العمل في مجال شؤون الموظفين في إطار آخر يحتاج إلى الإتصال المتكرر مع الأشخاص في الأقسام و المديريات الأخرى. كما أن الوظيفة التي يشغلها شخص في سلسلة القيادة تؤثر أيضا على هيكل الإتصالات إذ نجد نائب الرئيس يتصل مع الرئيس أكثر من إتصاله مع مسؤولي الموظفين أو موظفي التنفيذ.

و في المؤسسات الموزعة في عدة أماكن، فإن التنقل من الفرع الرئيسي إلى الفروع أو بالعكس يعطي فرضاً مماثلاً. إلا أنه في نفس الوقت فإن طبيعة موقع العمل قد تعزل الأشخاص عن مجرى الإتصالات. فالأشخاص في المؤسسات أو المكاتب الواقعة في أماكن بعيدة عن المكتب الرئيسي عادة ما تصلهم المعلومات عن شؤون المؤسسة بصورة أقل من أولئك الذين يعملون بالقرب من المكاتب الرئيسية. و بالمثل، فإن العمل في مبني بعيد عن المكان الرئيسي حيث تؤدي النشاطات التنظيمية يؤدي إلى اختلاف مماثل في الإتصال. كما

أن تبادل العمل على أساس دوريات يعزل الأشخاص من مجريات الأحداث. و هكذا نجد بأن الذين يعملون في المصالح الخارجية للمؤسسة تقل إتصالاتهم مع المستويات الأعلى للإدارة.

**سلسلة إتصالات القيادة:** تختلف وظيفة المدير عن الوظائف الأخرى في أنها تعطي شاغلها حق إيصال المعلومات في شكل أوامر و تعليمات، فنجد أن التعبير "ذلك أمر" يعطي نوعية إضافية للمعلومات التي ينقلها. و يعطي التسيير بين "سلسلة الأوامر" و بين غيرها من الإتصالات التي تعطي أولوية لأهداف المؤسسة، إذ يعطي المرؤوسين أساساً لأسلوب تجاوبي مع المعلومات المعينة.

**وظائف المعلومات و مراكز الإتصالات:** لقد وصفت شبكة الإتصالات بأنها سيلان المعلومات أو الرسائل عبر القنوات، مكونة من أشخاص يعملون كمراكز إتصالات. و كل واحد من هذه المراكز يعتبر بورة لاستقبال و إرسال الرسائل، إلا أن هناك أشياء عادة ما تحدث للرسالة بعد إستلامها في أحد المراكز، و قبل إرسالها منه إلى مركز آخر أو إلى مطافها الأخير<sup>(21)</sup>.

و هكذا يترجم المديرون المعلومات التي يتسلمونها عن البيئة المحيطة و ظروف المؤسسة إلى قرارات و إرسالات تتعلق بالأهداف و الخطط. إلا أن جزءاً كبيراً من المعلومات اللازمة لإصدار قرارات فعالة يستمد من مجهد أشخاص غير إداريين. فالمؤسسات تصدر المعلومات - الازمة لوضع القرارات و التشغيل - بطريقة مشابهة كثيرة لانتاجها منتجاتها و خدمتها. و عملية تجهيز المعلومات تكون جزءاً متكاملاً من نشاطات لكثيرين. فبعض الأشخاص مثل المحاسبين، و المختصين في الإحصائيات و التوثيق يهمهم الاتصال المباشر بنشاطات تجهيز المعلومات و لكن غيرهم يقومون بهذا النشاط كجزء متكملاً مع نشاطهم الأساسي. و مشكلة أخرى هامة تتعلق بمهام المعلومات هو النقص في تدوين المعلومات للرجوع إليها في المستقبل. بعض المعلومات عن النشاطات السابقة تسجل في سجلات مكتوبة تحفظ في الملفات و وسائل التخزين و التوثيق الأخرى لفترة من الزمن. إلا أن الكثير من المعلومات المنقولة شفوياً لا تتحول إلى كتابة، و لا يمكن تخزينها و جل هذه المعلومات لا تفقدها المؤسسة طالما إحتفظ بها المديرين و غيرهم في ذاكرتهم، و بما يستعمل من الإنسان كمركز لتخزين المعلومات، وهذا يؤكد أهمية الأشخاص في شبكة المعلومات و الإتصالات، ففي المجال تظهر أهمية الأشخاص الذين عملوا لفترة طويلة من ذوي الخبرات بما أن بعض هؤلاء الأشخاص يحتفظون بمعلومات سرية قد تكون ذات قيمة أخرى أو أشخاص خارجين، هذه حقيقة واقعة يجب أخذها في الإعتبار إذا أن بعض المؤسسات

تحاول احتجاز المديرين في المؤسسات المنافسة للحصول على مثل هذه المعلومات، وهذا يزيد من أهمية الولاء الشخصي للمؤسسة كمؤهل للترقية إلى مختلف المراتب القيادية.

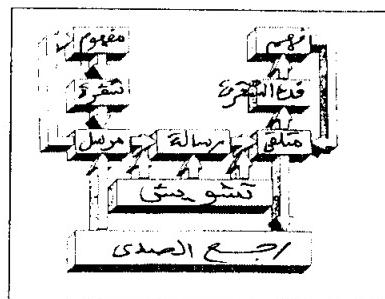
#### . المبحث الرابع: قنوات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة

بالرغم من أن كلمة "قناة" نستعمل هنا في مجال محمد إلا أن "سلسلة الأشخاص" الذين تمر بهم الرسالة المكتوبة أو الشفوية يمكن اعتبارها قناة إتصال فتجد أن بعض الأشخاص في هذه السلسلة يقومون بتميز إيجابي بالنسبة لمحتويات الرسالة، فيقومون بمفرد نقل الرسالة إلى شخص آخر قد يكون هو المتسلم النهائي لها. أو يكون حلقة أخرى في السلسلة إلا هناك أشخاصاً آخرين قد يضيفون إلى محتويات الرسالة أو يقللون منها أو يعدلونها أو يغيرون من تكوينها قبل نقلها لشخص آخر و مشكلة الإتصالات لها اعتبار هام في تطوير بنية المنظمة و كما قال شستر برنارد فإن "إيجاد وسيلة أكيدة للإتصالات هو الواجب الأول على المنظم و هي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري"<sup>(22)</sup> و المديرون الذين يشغلون المناصب في التسلسل الإداري هم حلقات وصل هامة في سيلان أو سيولة المعلومات.

#### . مخطوطات و نماذج الإتصال: ننطرق إلى بعض المخطوطات و نماذج الإتصال المتعارف عليها ذكر أهمها فيما يلي:

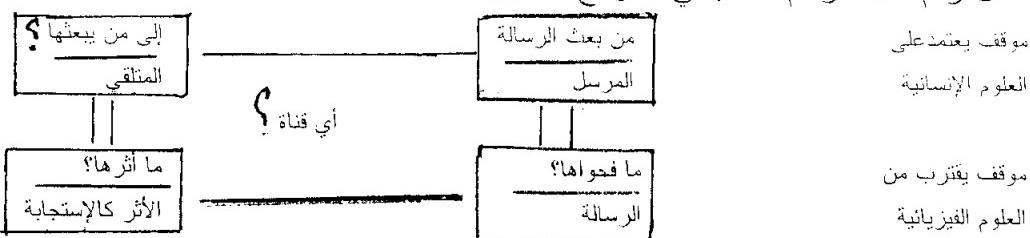
١. النموذج المقتبس<sup>(23)</sup>: ينبع النموذج المقتبس من مفهوم نظام الإتصال المقطوع، وضع التصميم الأول لهذا النموذج في سنة 1947، إلا أن كلود شانون و ورين و ويرهما اللذان وضعوا صياغته النهائية، و يتالف نموذج الإتصال هذا، كما يتضح من المخطط الوارد أدناه، من أربعة عناصر: مصدر معلومات يقاوِت عدد الرسائل التي يرغب في إيصالها إلى الغير، و جهاز إرسال لديه القدرة على تحويل الرسالة إلى إشارات، و جهاز استقبال يفك رموز الإشارات و إسترجاع الرسالة الأصلية، وأخيراً الوجهة التي تستهدفها الرسالة، وقد تكون شخصاً (أو شيئاً). وهذا ما يبيّنه الرسم التالي:

الشكل رقم: "7": رسم تخطيطي لنظام عام للإتصال.



2. نماذج مستوحة من مصدر **السيكولوجية** (سيكوسوسبيولوجية): يعتبرها رولد لاسوويل أول من حدد بدقة شتى العناصر التي يتتألف منها (واقع إتصالي) وصفاً فهو يرى أنه لا يمكن للمرء وصف نشاط إتصالي وصفاً ملائماً ما لم يجب عن الأسئلة التالية من؟ قال ماذا؟ و بأي طريقة؟ أي القنوات. و لمن قاله؟ وما هو الأثر الذي أحدثه؟ فالبرومترات الخمسة لدراسة الإتصال هي تحديد باعث الرسالة، و تحليل مضمونها دراسة القناة التي أرسلت عن طريقها، و تحديد الجهة التي تستهدفها، وتقدير أثارها. وقد وضع مايكيل بوهلر هذا الرسم التخطيطي لعرض نموذج "لاسوويل".

شكل رقم: "8": رسم تخطيطي لنموذج "لاسوويل"



3. نماذج مستوحة من مصادر ثقافية أو أنثريولوجية: قلب م.ماكلوهان في كتابه *فهم الوسائل الجماهيرية* الذي نشر عام 1964 النظرة المعهودة رأساً على عقب عندما أكد أن الوسيط هو الرسالة

4. المؤسسة المستوحة من العلوم السياسية: عندما اقترح جورج جريبنر "نموذج الإتصال العام" في عام 1958 حدد مختلف الأدوار التي يضطلع بها القائم بها بالإتصال وشتى المصادر التي تؤثر فيه و قد قسم هذه المصادر إلى فئتين: القوى الداخلية و القوى الخارجية.

فيهذا فإن الإتصال إذن هو عملية تتعلق بإعلام الآخرين وفهم ما يرسله لنا الآخرون و هي إذن قاعدة التفاهم بين أعضاء مجموعة مبنية أو ترتكز على توزيع المعلومات، الأفعال، الآراء و كذلك الأحساس.

. الإتصال و علاقته بالتسخير: التسخير في المؤسسة يفرض إذن وجود شبكة إتصال من أجل توجيه نشاطات الأفراد لفرق متعددة أو فرقة نحو هدف موحد. تتركز قدرة المسؤول في التأثير على مرؤوسه بقدر كبير على نوعية إتصاله. إذا فعالية ونجاح المسيرين في عمل وظائفهم، تتعلق بمهاراتهم على الإتصال. و إرسال المعلومات، من حيث نظرية التسخير للإتصال هو عملية عن طريقها يتبادل المستخدمين و المسيرين المعلومات و يترجمونها. يجعل الإتصال أكثر حرکية عند الأفراد و مصالح المؤسسة من خلال تقديم المعلومات الأخيرة التي هم في حاجة إليها لمواصلة و القيام بوظائفهم، هذه المعلومات تسمح للمسيرين بتوجيه الأفراد و تقديم التوجيهات و أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أنها تساعد المسيرين على تحسين

عملية فيأخذ القرار حيث أنها تمثل الوسيلة الأكثر فعالية لتحسين مردودية الأفراد إذا لبّت بعض الشروط الخاصة. و جاءت في الوقت المناسب و بالكمية الملائمة. فالهدف الأول للإتصال هو إلزام إعطاء المسيرين و المستخدمين عناصر المعلومات، و الفهم الذي يسمح بتأدية مهامهم و تحفيزهم على العمل أكثر و الهدف الثاني للإتصال، يتعلق ببحث الآخرين على تبني الأهداف المسطرة التي يحدث رد أو سلوك من طرف الآخرين. إذا الإتصال هو وسيلة أساسية في عملية التسيير و لكن غير كافية بعبارة أخرى، وجود شبكة جيدة للإتصال لا يمكن أن يغوص النماذج الأخرى للمؤسسة أو الأفراد حيث أنها عندما نحدد لعملية إدارية قد نحدد الوظائف التالية: نشاطات رئيسية للمسير، التخطيط، التنظيم، المنح، التوجيه و المراقبة. لكن في العمل اليومي للمسير، الإتصال يمثل مهمته الرئيسية، حيث أنه عملية عن طريقها تنتقل المعاني من قطب إلى آخر و هنا مصطلح قطب يعني الفرد أو المجموعة.

و قد تتوقف فعالية التخطيط، التنظيم، التدعيم و التوجيه و المراقبة كلية على نوعية الإتصال، حيث إن كل نشاط المجموعة يتحدد في الفعل و التوجيه و يشترط مجهود في الإتصال إذن بما أن الدور الرئيسي للمسير يرتكز على تفعيل المجهود الجماعي للأفراد الذين هم تحت مسؤوليته فالإتصال يكون الوسيلة الأساسية الموضوعة بين أيديه وتكون واحدة بين العناصر الأساسية لعملية التسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة.

تشترط النشاطات اليومية عادة أن يكون الإتصال مع الآخرين، و يفهم من هذا أن السلوكيات تأخذ معانٍ بشكل الإتصال. من خلال نظرة التنظيم البحتة، يسمح الإتصال للمستخدمين بإرسال أو تقديم المعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم في مجال المعارف و التوجيهات، بالإضافة إلى أنها يمكن للمسير من توجيه سلوك موظفيه مما يدفع إلى مردودية أعلى و في نفس الوقت يسمح بإشباع رغباتهم و احتياجاتهم.

يمكن الهدف النهائي للإتصال في تغيير سلوك الفرد حتى يتلائم مع ما هو مسطر لتحقيق الأهداف التنظيمية. و عند فشل عملية الإتصال فالمسعى العام للمؤسسة قد يتبعه، لأنها يرتكز على جماعة من الأشخاص يرتبطون بشبكة من الإتصالات.

. أشكال قنوات و شبكات الإتصال<sup>(24)</sup>: إن عملية الإتصال الرسمي يتعلق بكل الشبكات الرسمية المحددة عند هيكلة التنظيم و الهدف منه تأثير حركات المعلومات داخل و خارج المؤسسة.

و يكون عادة أكثر إستقلالا و نلاحظ أن هناك قنوات إتصال رسمية متعددة.

كما يمكن أن تأتي الإتصالات من نقاط عديدة من المؤسسة و توجه إلى عدد كبير من المستقبليين التي يستخدمونها في مهامهم مما يستدعي تنظيم طريقة رسمية تسمح بتقديم إلى الكل معلومات مستندة إلى جميع الأعضاء، المعلومات الضرورية.

. **الإتصالات النازلة:** تصدر أساساً من الإطارات المسئولة و هي عبارة عن عناصر مراقبة تتضمن العناصر الأساسية لمراقبة نشاطات المروءسين و مردوبيتهم.

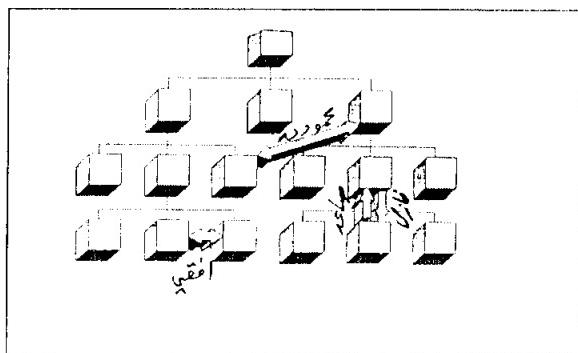
. **الإتصالات الصاعدة:** نقطة إنطلاقها المروءسين أو المستخدمين، هذه القناة تسمح بتسجيل إتخاذ القرار من طرف المسؤولين و إعلامهم حول ما يدور في المؤسسة.

. **الإتصالات الأفقية:** من خلالها تكون نقاط الإنطلاق و الوصول على نفس المستوى كما أنشأنا نلاحظ أن الإتصالات العمودية تحتوي أساساً على العلاقات الموجودة بين الإطارات الذين لهم سلطة الاستشارة و الذين يستفيدون من مساعدتهم

أما فيما يخص الأفقية فهي تحمل المعلومات المستندة الضرورية لتسريع أخذ القرار.

. **الإتصالات الخارجية:** تستعمل قناة الإتصال في تمرير الرسائل إلى المستقبل خارج المؤسسة حيث تمثل هذه القناة بنشاط معقد و جد مهم من أجل نجاح المؤسسة لأنها موجهة إلى الزبائن عامه و المتعاملين و الشركاء الذين يكونون كمستقبليين ( نقطة الاستقبال خارج المؤسسة).

شكل رقم: "9" بمثل أشكال قنوات الاتصال الرسمية.



يوجد عدد كبير من أشكال قنوات الاتصال التي تسمح تبادل الرسائل بين المستقبلين و المرسلين إلا أن بعض القنوات تكون مؤهلة أكثر من أخرى لإرسال المعلومات في بعض الحالات.

إن شكل القناة الأكثر فعالية تكون في أكثر الحالات حسب إحتياجات التنظيم في إطار سرعة إرسال المعلومات، وقد يعتبر ضرورة إحترام هيكل السلم الإداري من العوائق في تحديد المعطيات و إبقاء على مستوى عالي من التحفيز و المشاركة.

إن الأشكال الرئيسية لشبكة الاتصال قد تكون كالتالي: شكل دائرة، عجلة، سلسلة و شكل (y) و خيوط العنكبوت، ننطرق إليها فيما يلي:

**أ. شبكة الدائرة:** في الشبكات التي تعتمد على شكل الدائرة، فالاتصال هنا يتم بترك لمبادرات كل الأفراد حيث لا يوجد قائد معين لهذا النشاط، هذا الشكل من الشبكة يظهر أنه غير فعال، لأن كل الأفراد يكونون على نفس المستوى، بالإضافة إلى صعوبة بروز القائد لأن لا أحد من الأفراد لديه علاقة السلطة مع الآخرين.

**ب. شبكة العجلة:** العجلة تمثل شكل الشبكة الأكثر تلاؤماً للوضعيات التي تستدعي قرارات سريعة أو تحتاج إلى وجود قائد أو مسؤول جيد لديه كامل السلطات، هذا القائد يوجد في مركز النشاط حيث يتصل مع كل فرد من مرؤوسه، لكن هؤلاء الآخرين موجودين في وضعية لا يستطيعون الاتصال بينهم. هذا الشكل من الشبكة نجده عادة في المنظمات الكلاسيكية أو الهيكل التنظيمي الصلب أو الصارم حيث إحترام مستويات السلم الهرمي ذات قيمة كبيرة في المؤسسة، وهو الأكثر استعمالاً، لأنه يمثل العلاقة بين المسير و مرؤوسه، ويكون فعال عندما تحدث عن تنفيذ مهام سهل و متكررة. فحركة المعلومات هنا تكون مقيدة و المسير يكون في وضع القطب الرئيسي حيث كون في مركز الاتصالات، يستفيد من هذا المنصب الذي يربط إتصاله مع كل عضو في الشبكة وهذا يسمح إذن بالمراقبة المستمرة لمرور المعلومات و تحديد لكل واحد المعلومات التي تكون بحوزته ومنع البعض من

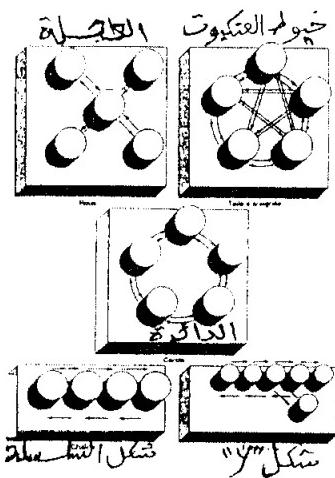
المعلومات التي يراها بالنسبة إليهم غير ضرورية، حتى ولو وضعنا في وضعيات يكون الفرد في مركز شبكة المعلومات ليس لديه سلطة رسمية واضحة ولكن مع تطور و مرور الوقت، يصبح هذا الأخير صاحب القرار و القائد و لكن هذه الوضعية تجعل المسير في دور موزع للمعلومات، هذا قد يضيع له مع الزمن دقته و مجدهاته، بالإضافة إلى الحاجة أو نكرار لكل واحد مضمون نفس الرسالة، تدفع بالمناسبة إلى التخلص التقريري أو نسيان إعلام واحداً أو عضوين من الشبكة إما إرادياً أو غير إرادياً هذا الشكل يظهر أنه غير فعال في وضعيات عندما يكون العمل المنجز معقداً أو عندما لا يستطيع المسير إستعمال لوحده كل المعلومات .

**3. شبكة السلسلة:** هذا الشكل يتلائم مع الدائرة أحياناً والسلسلة قد تكون على شكل حلقة التي تسمح بربط بين مجموع الأعضاء، حيث نجد في كل جهة فرد لا يستطيع إعادة إرسال الآخر الرسالة التي تلقاها، فالفائدة الرئيسية من هذه الشبكة تبقى هي سرعة إرسال المعلومات حيث يوجد تقليص وتقيد مهم في عدد التبادلات بين أفراد الشبكة و تكون الإتصالات فيها خطية و مماثلة لإرسال التعليمات التي نلاحظها في المؤسسة العسكرية ولكن عندما يكون عدد أكبر في السلسلة تكون خطورة إلتواء الرسالة في مجال مسارها بالإضافة إلى أن كل عضو له رؤية محدودة لدور من الإرسال، و غياب التزام حقيقي قد يثير عادة ظهور بعض درجات عدم الرضا و الضياع.

**4. شبكة (y):** هذا الشكل من الشبكة عبارة عن نوع من السلسلة لكن هنا على العكس الذي نلاحظه في شبكة السلسلة، حيث يوجد إتصال بين أعضاء الشبكة و شخص موجود في خارجها هذا يتعلق العلاقة بين المسير، مسؤول مصلحة و المختص في إستشارة المؤسسة، على كل الهيكل الهرمي للمؤسسة هو عبارة عن نوع من شكل إفرق (y).

**5. شبكة خيوط العنکبوت:** هذه الشبكة هي أكثر إفتاحاً حيث تترك المعلومات تمر في كل الإتجاهات و بين كل الأشخاص، و من خلالها فإن كل أعضاء الشبكة يستفيدون من قناة الإتصال بينهم، و هكذا المعلومات تكون أكثر دقة و جدة و متوفرة لكل واحد وبهذا يحد المسير من مهمة الموزع. فحرية الإطلاع على المعلومات قد تحدد ظهور الإشاعات، التي تكون لها ربما آثار أكثر سلبية. إلا أن الفائدة الأساسية من الشبكة المفتوحة نجدها في أنها تشجع إقحام ومشاركة أعضاء الهيئة و تحدث تطور في روح الجماعة، هذا الشكل نجده في بعض المجموعات التطوعية و في بعض الجمعيات و في مجلس الإدارة لأكثريية المؤسسات و في اللجان المختلفة في مجالس إدارة النقابات و عند المجموعات المستقلة في العمل.

فهنا المسير يفقد إذن مراقبته على سيران المعلومات و بعض المرات، يفقد جزء من قيمته و مركزه بعبارة أخرى بما أنه ليس موزع الإتصالات، فإنه لا يستطيع التحقق بصفة مستمرة من صحة و دقة المعلومات التي تدور بين الأعضاء والتي تسمح بوضع تقنيات أخرى حتى تبقى سند لضياع المعطيات. يحدث عادة في هذه الشبكة بأن الأعضاء يشكلون قنوات أكثر رسمية و قليلة العدد قصد إبعاد عدم الفعالية الملزمة بطريقة العنکبوت. لأن من العيوب الرئيسية لهذا الشكل يبقى في ضرورة تشغيل وقت كبير للمناقشة عند أخذ القرار الذي يؤثر على السرعة و الدقة في إرسال و بث الرسالة بالإضافة إلى أنه يؤثر على مستوى مردودية أعضاء الجماعة و كذلك على مستوى رضى الجماعة.



الشكل رقم : 10" يمثل شبكات قنوات الإتصال .

لكن عند محاولة لاختيار نماذج للقيادة و المسؤولية بالنسبة للفائد فإنه لا يوجد شبكة مثالية للاتصالات، وعليه لابد من اختيار طريقة مناسبة حسب الوضعية التي تفرضها الأحداث و مجال التسيير .

. الإتصال عن طريق التسلسل الوظيفي: يقوم النظام الهرمي الإداري بتسهيل أو بعرقلة سيران المعلومات<sup>(25)</sup>. فتسيير التعليمات و القرارات متوجهة من القمة إلى المستويات الأقل. بينما تسير بيانات و أخبار الإنجازات من القاعدة إلى القمة و المطلوب من المديرين هو الإستجابة للتعليمات المنقولة لهم من الرؤساء و إعطاء المعلومات عن النشاطات القائمة في إدارتهم فإذا اتبعت قاعدة "وحدة القيادة" فإن المرؤوس له رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و يرفع إليه التقارير فلا يحتاج المرؤوس بالضرورة إلى الإستجابة لأوامر أو قرارات رئيس آخر إلا أن طريقة القرارات متعددة الأطراف تأخذ بالإعتبار تعديل مبدأ "وحدة القيادة" و تجعل المرؤوس يخضع لعدد من المديرين ذوي المهام المختلفة و في مثل هذه الطريقة يتوقع من

موظفي "قسم ما" أن يتجاوزوا مع مدير شؤون الموظفين في الأمور الواقعة ضمن حدود صلاحياته.

كما أن سريان المعلومات يتم تحديده عندما يحظر تخطي المستويات أو اختصار الطريق في مسار خط السلطة والأوامر، إذ يجب على الرئيس ألا يعطي أوامره إلى أي شخص أقل منه بأكثر من مستوى واحد في التسلسل الإداري. و مع ذلك فإن الحالات الطارئة قد تضطر الرئيس إلى أن يتدخل بنفسه في أمور المديرين المسؤولين، كما توضع القيد على حرية إتصال المسؤولين شاغلي المناصب الأعلى في التسلسل الإداري.

فتخطى الرئيس المباشر عادة ما يعتبر خطيئة كبيرة في الحياة التنظيمية. إلا أنه عادة ما يكون هناك تمييز بين الإتصالات المتعلقة بإتخاذ القرارات ذات العلاقة بالسلسلة الإداري و بين الإتصالات الأخرى. و تؤثر اللجان و تنظيمات الموظفين المساعدين في نموذج الإتصالات بين المديرين المنفذين. فاللجان تشكل حلقات مساعدة في سلسلة الإتصالات و تضيف وسيلة أخرى في نشر المعلومات كما قد تساهم في تسهيل الإتصالات بتطوير أساليب الإتصال بين المديرين التي قد لا يمكن الوصول إليها بدون هذه اللجان و مثال لذلك تجد ميلاً لدى المديرين ذوي الرتب المتقدمة للإتصال ببعضهم بسبب شعورهم ببعض المساواة بعضاوبيتهم في لجنة واحدة فيحقق المسؤولون في المجالات المختلفة، فرصة تبادل الأراء و بحث المشاكل المشتركة بينهم. فتمثل العلاقات الإستشارية و التنفيذية عناصر إضافية في وسائل الإتصالات الهرمية و بالرغم من عدم إمكان المديرين الاستشاريين إصدار الأوامر و الطلبات. إلا أن إحتمال المساعدة من المديرين التنفيذيين تعني بأن توصيات الاستشاريين و نصائحهم، لا يمكن عادة أن يتتجاهلها المسؤولون التنفيذيون فتعطى امتيازات القرارات المهمة للمديرين الاستشاريين مرکزاً مماثلاً للمديرين بالنسبة لأمور مهامية معينة.

**. وسائل و طرق الإتصالات:** بالرغم من انه يبدو ان بعض وسائل الاتصال احسن من غيرها، فإن مزيجاً من الوسائل قد يلزم تمام امكانيات الاتصال اللازم للتشغيل المثمر و التعاون الفعال، فلا يوجد طريقة واحدة للنقل يمكن ان تخدم بكفاءة مختلف المهام و المشاكل الشخصية في المؤسسة. كما أنه من المهم تكرار الأفكار بأشكال مختلفة لفائدة ذلك في حل بعض مشاكل الاتصالات. فأي نوع من المزيج في الوسائل أكثر فاعلية؟ إن محاولة تحديد مزيج واحد و اعتباره الاحسن تطبيقاً يعتبر أمراً ميؤوساً منه، و ما من شك في أن كثيراً من التركيبات قد تؤدي إلى نتائج متساوية في الجودة و الفعالية. وفي العادة لا تظهر مباشرة أو بسرعة أثار و نتائج المجهودات المعنية في الاتصالات، إلا أنه يجب ألا يكون النقص في

إيجاد الحلول الصحيحة سبباً في منع الادارة من إعطاء الاعتبار المناسب للمشكلة، و يجب دراسة و مراجعة فاعلية وسائل الاتصال ما بين فترة و أخرى، و تقييم كل وسيلة بلغة احتياجاتها المهامية الوظيفية و الدوافعية. فيجب التدقيق بعناية في الحالات التي يكون فيها نقص المعلومات هو السبب في اتخاذ القرارات المناسبة أو في تحقيق التشغيل الفعال. و كذلك يجب الانتباه إلى الحالة التي قد تؤثر فيها تغيير الرسائل على دوافع الموظفين و كما يجب على الادارة محاولة إزالة أي ازدواج في وسائل الاتصالات. وقد تقييد المقابلات الشخصية و الاستبيانات في تحديد طبيعة هذه المشاكل وفي وضع حلولها.

كما يعتبر الاتصال الشفوي وجهاً لوجه أكثر فاعلية من الطرق الأخرى للاتصال و هو يعني أن لدى كل شخصين أو مجموعتين الفرصة للتجاوب الفوري، و من المزايا الهامة لهذه الطريقة أنها تصحح عملية التبادل للمعلومات المباشرة. و مثل هذه الطريقة تمنحك مجالاً خصباً و سهلاً لإستبطاط أراء جديدة، و طريقاً لدفع المؤسسة إلى الأمام، و كذلك يمكن حل الخلافات و سوء الفهم في لحظتها، مما يساعد على تقادم أي خلاف أو نزاع، فكل مجموعة تمنح الفرصة للتجاوب مع أراء الآخرين و تعديلها. و كذلك فإن هذه الطريقة تمكن الرؤساء من معرفة بعض الأشياء عن ردود فعل المرؤوسين إلى تغيرات متمرة في أوامر أو تعليمات الرئيس. و كذلك فإن الاتصالات وجهاً لوجه تساعد على إعطاء المرؤوسين شعوراً بالانتماء للمنظمة و أهمية لشخصيتهم.

و تتم عملية الاتصالات وجهاً لوجه بعدة طرق مخططة و غير مخططة كما تعتمد المؤسسات إعتماداً كبيراً على الاتصال الشخصي و المراجعات غير الرسمية المباشرة، كما أن وضع برنامج منسق للجماعات بين شخصين أو أكثر يزيد من احتمال وصول المعلومات الهامة للأشخاص المعنيين، و بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصالات المخططة تتيح للأشخاص المعنيين فرصة الإعداد اللازم لها. و هكذا فإن المرؤوس تناح له الفرصة لإعداد قائمة ذهنية أو مكتوبة عن المشاكل التي تحتاج إلى إنتباه الرئيس، و بالعكس. كما أن التحضير و التخطيط يجعلان إجتماعات اللجان أكثر فاعلية من الإجتماعات العشوائية غير الرسمية فالمحضود هنا أن وسائل الاتصال غير الرسمية مفيدة، و لكن وسائل الاتصالات الأخرى مطلوبة لتكون الاتصالات كاملة و متمرة، و زيادة على ذلك فإن الإجتماعات المنظمة بين الأفراد و الجماعات قد تدفع بطرق غير مباشرة إلى إتصالات أحسن بتهيئة فرص الاتصالات الغير الرسمية بين الأشخاص المشاركيين في الإجتماعات.

و لا يمكن أن تؤدي الاتصالات وجهاً لوجه إلى نتائج فعالة إذ زاد الأشخاص الحاضرون عن عدد معين، و بالرغم من إمكان المشاركة بين الحاضرين في المجموعات الأكبر إلا أنها تكون أقل مباشرة و حيوية منها في المجموعات التي تتسم بالصفة الغير

الرسمية. إذ أن الأشخاص فيها لا يميلون إلى إظهار شعورهم و مشاكلهم، و بذلك تضر مثل هذه الإتصالات. إذ يمثل حلا وسطا ضروريا بين الإتصالات وجها لوجه المشاركين قد يكون وسيلة هامة للإتصالات، إذ يمكن استخدامها في نشر المعلومات بسرعة مباشرة لعدد كبير من الأشخاص، و في أتاحه إمكان إجراء إتصال شخصي إلى حد ما بين الأفراد في المؤسسة و كبار المسؤولين مثل رئيس المؤسسة، كما أن الأحاديث الفترية من قبل المسؤولين تكون أداة هامة للدفاع، و تزيد من توحيد الأغراض بالمؤسسة، و مثلاً لذلك فإن حديثاً يعلن فيه عن إنجازات تعاونية رائعة أو عن التغيير الجذري في سياسة قد يؤدي إلى شعور الحاضرين بأنهم جزء من صورة متكاملة هامة.

**. التخطيط لقنوات الاتصال المناسبة:** تعتبر مشكلة تهيئة الطاقة الملائمة لشبكة الإتصالات إحدى النواحي الهامة لمشكلة التنظيم و مثال لذلك فإن الإكثار من المستويات في التسلسل الإداري قد يؤدي إلى تعطيل و تحريف المعلومات و كذلك فإن درجة كبيرة من المركزية قد تساهم في إعاقة قدرة الشبكة، مما ينتج عنه كثير من الإختلافات في الإتصالات أما الامرکزية فقد تلغي بعض هذه المشاكل، بتخفيض حجم سيلان أو سيولة المعلومات إلى المستوى الضروري كما أن نظام المساعدين واللجان قد يستخدم لتحسين انتشار المعلومات في إتجاء التسلسل الإداري. إلا أنه كما سبق تأكيده يجب على المديرين عدم تجاهل قنوات الإتصالات التي تتم بطرق غير رسمية وتبدوا قنوات الاتصال غير الرسمية و كأن لديها قدرة غير محدودة على نقل المعلومات، فكثير من المعلومات الضرورية لتحسين إنجاز الواجبات الإدارية و التشغيلية تستبط بطرق غير رسمية. و بالرغم من ظهور بعض التناقض، فإنه يجب إعطاء الوسائل غير الرسمية للإتصالات اعترافاً كاملاً في عملية التنظيم فيجب على واسع التنظيم أن يعطي اعتباراً للطريقة التي قد تؤثر بها خطته على الوسائل الغير الرسمية، كما يجب عليه أن يفهم أن نقصاً في الخطة الرسمية قد تعرق بدلاً من أن تدفع تطوير فاعلية قنوات الإتصالات، و على العكس، فإن قنوات الإتصالات قد تنشأ أحياناً للتغلب على متاعب نتاج عن الإتصالات غير الرسمية، فالألقاويل و الإشاعات قد تنشر الكثير من المعلومات المضللة، و تخلق جوًّا من الإضطراب بين الموظفين، فرغم أن الوسائل غير الرسمية هي من العناصر الهامة في شبكة الإتصالات إلا أنها قد تسبب مصاعب في الإتصالات، فيجب معرفة الكثير عن طبيعة و مهمات الإتصالات غير الرسمية للوصول لتنظيم فعال. و كثيراً ما تستخدم القنوات الرسمية و غير الرسمية للإتصالات لنشر المعلومات الشخصية الممحضة، و هنا نسأل: هل يجب على الإدارة وضع حدود على الإتصالات المتعلقة بالأمور الشخصية أثناء ساعات العمل؟ فمن الواضح أن مثل هذه

الإتصالات إذا بولغ فيها تقلل من كفاءة متابعة أهداف المؤسسة. إلا أنه على الإدارة أن تلاحظ أن الإتصالات لها نتائج دوافعية بالإضافة إلى الناحية الأخبارية. فمنع لغو الحديث قد يؤدي إلى مشاكل أكثر منه، قد يقلل من النشاط المؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، بل يجب التأكيد على أن بعض الإشاعات والأقاويل حتى وأن نشرت المعلومات المضللة، إلا أنها ليست دائمًا ضارة بالمؤسسة، فبعضها يساعد على تحمل الحياة بالمؤسسة، وقد تنفع أكثر مما تضر.

#### المبحث الخامس: اللغة و الإتصال و مسألة التفاهم :

تعتبر اللغة واحدة من العوامل الأساسية توحيد أفراد المجتمع و هي تقوم بدور هام إذ أنها تسهل عملية التواصل و التبليغ بين أفراد المجتمع.

و من المؤكد أن عملية الاتصال في ميدان التنظيم والإدارة تعتبر أساسية لحسن سير العمل و لرفع مستوى فعالية التنظيم، وطبعاً تتوقف فعالية الاتصال على ما إذا كانت لغة الاتصال واحدة يفهمها الجميع و تساعده على التبليغ الصحيح للأفكار و المشاعر.

و إذا كانت اللغة تعكس الثقافة و الشخصية فإن وجود لغتين في المجتمع الجزائري يعني وجود ثقافتين و شخصيتين مختلفتين. قد تؤثر كثيرة على مصادر الاتصال المؤسساتي و المجتمعي.

إن هذا الوضع قد يحدث مشاكل وجدانية و اجتماعية في المؤسسة نتيجة لإختلاف الشخصية و الثقافية بين الرؤساء و المرؤوسين و نتيجة لعدم وجود قواعد مشتركة بين من هم في القمة و من هم في القاعدة، بالإضافة إلى وجود قطبيعة بين الإثنين لإختلاف اللغة المستعملة. فالمدبرون يرسلون رسائلهم و منشوراتهم المتعلقة بالعمل باللغة الفرنسية، التي قد لا يفهمها معظم الموظفين الذين بدورهم لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم و إقتراحاتهم و أفكارهم نتيجة لعجزهم عن التعبير عنها باللغة الفرنسية التي تفهمها العامة، و ينجم عن هذا عدة نتائج سلبية في ميدان المؤسسة حيث أن الفروق الثقافية يمكن أن تعيق الاتصال و ذلك لأنها تعدد محاولات الأفراد لإقامة علاقات مهنية أو اجتماعية أو وظيفية سهلة. وعلى الرغم من أن الخبرة تلعب دوراً أساسياً إلا أنها تبقى محدودة، وتبقى فعالية المؤسسة مرهونة بارتفاع مستوى تعليم مسيريها. لأن العديد من العمال يقولون بأن الإدارة لا تعتبر أهمية للذين يعرفون العربية فاللغات قد تسبب في الحقيقة تشويهاً أكثر أثراً من التشويه الناتج عن الاتصال الحسي، و أيضاً، قد تخلق حقيقة قد تحتوي أشياء بعيدة عن اللغة نفسها.

**هـ وامثل الفصل الثاني:**

- Roget Mucchielli: Ibid, P: 20..01
- .02. د/ جلال عبد الوهاب: المراجع السابق، ص: 37.
- Roget Mucchielli: Ibid, P:54..03
- .04. د/ مصطفى عشوى: أسس علم النفس الصناعي - تنظيمي، ص: 141. م.ونك، ١٩٩٢.
- .05. د/ خيري خليل الجملي: مرجع سبق ذكره، ص: 83.
- .06. Dimitic Weiss: Communication et Presse d'Entreprise, ed Sirey, Paris, 1971, P:79..06
- Alain Rivou: Communication Ascendantes, ed L'Organisation, Paris, 1988, P: 79.07
- .08. د/ مصطفى عشوى: مرجع سبق ذكره، ص: 148.
- .09. د/ محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، طبعة 3، ١٩٧٥، ص: 322.
- Alain Rivou: Ibid, P: 17 .10
- .11. د/ عبد الباقى عمر: الإتصالات فى مجال الإدارة، م.ع، للعلوم الإدارية، بيروت ١٩٧٤، ص: 186.
- .12. د/ جلال عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص: 110
- .13. د/ جلال عبد الوهاب : نفس المرجع، ص:116.
- .14. محاضرات الدكتور خالد السلام: في مادة علم الاجتماع الإعلامي، س:07، م.ع.إ، ٩٠/٨٩.
- .15. د/ جلال عبد الوهاب: نفس المرجع السابق، ص:118.
- .16. د/ محمود فهمي العطروزى: نفس المرجع السابق، ص:360.
- Roget Mucchielli: Ibid, P: 34. .17
- .18. د/ مصطفى عشوى: مرجع سبق ذكره، ص:142.
- Roget Mucchielli: Ibid, P: 32 .19
- .20. د/ هنرى البرز، ر/د. ابراهيم عباس نتو: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، د.م.ج، الجزائر، ١٩٨١، ص: 175.
- .21. د/ ابراهيم عباس نتو: نفس المرجع، ص: 178.
- .22. د/ ابراهيم عباس نتو: نفس الرجع، ص: 179.
23. C. Chanon and W. Waver: The mathematical théory of Communication, University of Illinois, 1949, P:54.
- .24. د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق، ص: 133/134.
- .25. د/ ابراهيم عباس نتو : نفس المرجع السابق، ص: 174.

### الفصل الثالث: إستراتيجية الاتصال وأهميته في المؤسسة

#### المبحث الأول: أهمية الاتصال في المؤسسة:

لقد حاول المختصون إيجاد درجة من الاتصال تسمح بتنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و تبعث بالتحاور و المشاركة في وجهة الإنفاقات و الإختلافات، و قد توصلوا إلى صيغ عديدة لذلك الشأن ذكر منها اللجان المشتركة، المفاوضة الجماعية، عقود العمل المشتركة، النقابات إلى غيرها من الحلول التي هدفها تنظيم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و علاقات العمل على أساس ديمقراطية.

كما إهتم المختصون بفكرة الاتصال داخل المؤسسة. و قد عرفه أحمد زكي بدوي:<sup>(1)</sup> بأنه العلاقة بين أصحاب العمل و العمال و يشمل في معناه الواسع العلاقة بين الإدارة و نقابة العمال و بين النقابة و ممثليها.<sup>(1)</sup> و هذا التعريف كذلك يحتوي على إعتراف ضمني بإلتصال. و نفس الإحتواء ضمني لمعنى الاتصال نجده في فكرة "العلاقات الإنسانية في الصناعة" التي عرفاها أحمد زكي البدوي " بأنها علاقات تهدف إلى خلق جو من الثقة و الإحترام المتبادل و التعاون الفعال القائم بين أصحاب العمل " الإداره " و العمال بغية زيادة الإنتاج".<sup>(2)</sup> كما يشمل كذلك على فكرة إدراك أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها.

إن الأهمية الخاصة التي يتميز بها الاتصال جعلت المؤسسات الأمريكية<sup>(3)</sup> في بداية الخمسينيات تهتم به من خلال إستعمال صحف المؤسسات و الرسائل الموجهة إلى العمال و إستعمال صبورات التعليق و دفاتر التقاديم و غيرها من الوسائل الأخرى، كما إهتمت الجماعات الأمريكية للإتصال و أنشأت لذلك مراكز خاصة بالعلاقات الصناعية لدراسة أبعاد الاتصال و وظائفه النفسية و السوسنولوجية و تأثيراتها على العمليات الإنتاجية من منطلق أن الإنسان كائن معقد لا يمكن التحكم فيه بقوانين رياضية أو ميكانيكية، بل أن أساس التعامل معه هو مجموعة العلاقات الإنسانية التي تعتمد على الاتصال الحسن كركيزة خلق عنصر الثقة و الولاء و الرضا بالعمل في المؤسسة المختاره و بعث روح التفاهم في مختلف مستويات المؤسسة.

إن أهم وظائف الاتصال كما يراها برنارد شوستر: "هي إقامة نظام للاتصال و المحافظة عليه و تعميه و تطويره من بدايته إلى نهايته"<sup>(4)</sup>. و الاتصال كما يراه دن尼斯 مرفي: " هو أساس أي تنظيم ناجح و القدرة على الاتصال تعني القدرة على أداء المسؤوليات، فهو يساعد كل مسؤول على أداء مهامه و كل مسؤول عمل يفشل في الحصول على المعلومات أو إعطاءها يعتبر مسؤولاً فاشلاً"<sup>(5)</sup>.

و يرى سكوت و دايفس في كتابهما (العلاقات الإنسانية و السلوك المنظم) : " أنه أساس ارتباط الأفراد بعضهم ببعض في جماعة عمل و بدون الاتصال لا يمكن أن تكون هناك جماعات "(٤) .

إن الاتصال المؤسسي ضرورة خاصة بالنسبة لفترة العمل لأن الاتصال الناجح يعمل بالضرورة على رفع معنويات العامل و خلق الحماس و الرغبة لديه في التضحية و الإخلاص لمؤسساته و جعله قادرا على إعطاء رأيه إزاء قضية تهمه كعامل بالمؤسسة. كما أنها ضرورة يجب إدراك قيمتها من طرف مسؤولي المؤسسة لأنها هيكل خلق الرضا و الولاء و روح الوعي الجماعي و الفردي بتقدير العمال و تعريفهم بأهداف المؤسسة و تجنيدهم لتحقيقها و بمشاكل الإنتاج و العمالة للقضاء عليها وكذا إشعارهم بالسياسات العامة و الأسباب التي تكمن وراء إنتاجها وتوزيعها.

إن الاتصال يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة بما يوفره من بيانات و معلومات شفافة واضحة و صادقة في إيصال وجهات نظر القيادة العليا في المؤسسة إلى العاملين في الوقت الذي يقوم بالعكس أي ضمان إنتقال آراء العاملين و مشاكلهم إلى القيادة العليا لهم.

و من خلال هذا يظهر لنا أن أهمية الاتصال المؤسسي تتجلى واضحة من خلال

الوظائف العديدة التي يقوم بها:

- تحضير العمال (الموظفين) لمختلف التغيرات التنظيمية،
- تشجيع روح المبادرة و الاستقلالية و التسخير الذاتي،
- تدعيم عنصر الاحترام و العلاقات الحسنة و عنصر الثقة،
- إعطاء كل فرد مهما كانت طبيعة عمله حقه في التعبير الحر و في المشاركة في صياغة مختلف القرارات الهامة في المؤسسة،
- تعبئة طاقة كل الأفراد و بعث حيوية العمل و المساهمة فيها،
- خلق الروح الجماعية في العمل،
- تحديد دور كل عنصر من أعضاء الآلة المؤسستية الكلية،
- تجنب الصراعات الثنائية و الجماعية،
- تجنب الإشاعات و التأويلات و التغيرات الضاللة و قيام أجهزة الإعلام الداخلية بإعلام العمال بتطورات مختلف المواقف و ذلك قبل أو أحسن من أي مصدر خارج عن المؤسسة،
- إقناع العمال بسياسات و اختيارات مؤسساتهم،
- تدعيم الإحساس بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة الواحدة،

- إعلام العمال (الموظفين) بدور مؤسستهم و دور مختلف المصالح فيها،
- إبلاغ العمال بمختلف حقوقهم و واجباتهم و إعلامهم بمختلف الجهات الداخلية و الخارجية الخاصة بالفصل في المنازعات،
- احتواء النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة و ملأ الفراغ الاعلامي و الاتصالي.

إن كبر حجم المؤسسة أو الإدارة أو الإدارة و تعدد تخصصاتها و تقراراتها يزيد من حاجتها إلى الاتصال لتقريب المسافة بين القمة و مختلف البنيات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة.

تعتبر عملية الاتصال عصب المؤسسة و قلبها الذي يبعث الحياة في أطرافها و يدفعها إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها. فالمؤسسة التي تتوفر على جميع مقوماتها من هيكل تنظيمي و إمكانيات مادية و بشرية و تمويل... الخ. و من جهة أخرى تفتقر إلى وجود نظام فعال لعملية الاتصال لكون مؤسسة جامدة. أن الاتصال داخل المؤسسة ضروري خاصه بالنسبة لفئة العمال ، لأنه يرفع من معنويات العامل و يخلق لديه الحماس و الرغبة للاخلاص لمؤسسته و جعله قادرًا على إعطاء رأيه إزاء قضية تهمه كعامل أو كعضو في تلك المؤسسة. كما يعمل الاتصال على خلق روح الوعي الجماعي و الفردي بتقييف العمال و تعريفهم بأهداف مؤسستهم، و أهم المشاكل التي تعرّضها لتحقيق أهدافها، و أهم مقامات به، مشاريعها المستقبلية و تجنيدهم لتحقيقها. فالاتصال يساعد على إيصال القرارات، التعليمات و كل المعلومات الضرورية للعمال و الموظفين، كما يعمل على انتقال آراء الموظفين، مشاكلهم و إقتراحاتهم إلى القمة حتى يشارك الجميع في المؤسسة. فتقريب المسافة الإتصالية بين مختلف المستويات من العمال و إدارة تضمن فعالية الاتصال، كذلك يخلق الاتصال عنصر الاحترام المتبادل و العلاقات الحسنة بين أفراد المؤسسة بحقوقه و واجباته و ضرورة التزام بها.

إن تقريب الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه و نزع الحواجز بينهما يزيد في درجة التفاهم بينهما. كما تمر الرسالة الإعلامية بأقرب الطرق فتقل عدد المراكز الوسيطية وبالتالي تحفظ الرسالة بمضمونها دون أن يمسها أي تشويش ذاتي الذي تحدثه المراكز الوسيطية بمرور الرسالة عبره<sup>(7)</sup>. و يجعل الاتصال كل فرد داخل المؤسسة يعلم بما يحدث داخلها و بما أنه ينتمي إليها و يقضي معظم أوقاته فيها، فغياب الاتصال داخل المؤسسة يفتح المجال لانتشار الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل عند غياب الإعلام، فالعامل داخل المؤسسة يجب أن يكون على الاتصال سواء بمسئولييه أو زملاءه أو وظيفته كما يجب، فلا يمكن تصور عامل داخل مؤسسة منعزل عن مسئوله أو زملاءه لأن المعلومات المهنية مثلا

تأتيه من مسئوليته إذن هناك بالضرورة إتصال ولا يمكن تصور عمل في إطار مؤسسة بدون إتصال.

### **الاتصال حسب التنظيم الهيكلـي للمؤسسة:**

إن نتيجة كبر حجم قاعدة الهرم التنظيمي، و تعذر الاتصال الشخصي بين عمال الإدارـة تتطلب خلق مستويات إدارية جديدة تحقق الاتصال فيما بينها. فإذاً نـظام للاتصال يقصد به تصميم عملية و وسائل تبادل الآراء و المقترنـات بين طرفـي الانتاج من الأعلى إلى الأسفل، إيـصال الأوامر و التعليمـات من طرفـ الرؤـساء نحو المرؤـوسـين، و لم تعطـ الإدارـة أهمـية كبيرة للاتصال العـكـسي على أن يقدمـ رؤـساء العـمال شـكاـويـ إلى رؤـسـائهم بالـتـالي يـنـعدـمـ الـاتـصالـ الفـعـليـ و تـقطـعـ خطـوطـ الـاتـصالـ، لـذـلـكـ بـدـأـتـ الإـدارـةـ فـيـ الـمنـظـمـاتـ الـحـدـيثـةـ تـهـتمـ بـنـظـامـ الـاتـصالـ.

و يـعـرـفـ جـاكـ دـورـانـ: "الـنـظـامـ عـلـىـ أـنـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ العـنـاصـرـ مـرـتـبـةـ بـمـجـمـوعـةـ مـنـ الـعـلـاقـاتـ. وـ فـيـ الـوـاقـعـ الـاجـتمـاعـيـ، أـفـعـالـ الـاتـصالـ مـنـظـمـةـ بـطـرـيـقـ مـعـقـدةـ نـسـبـيـاـ كـذـلـكـ مـفـهـومـ الـإـعـلـامـ يـلـعـبـ دـورـاـ هـامـاـ فـيـ كـلـ النـظـمـ. إـذـ جـزـءـ الـهـامـ مـنـ الـعـلـاقـاتـ الـتـيـ تـنـتـمـ بـيـنـ تـلـكـ العـنـاصـرـ هـيـ عـبـارـةـ عـنـ تـنـقـلـ لـلـمـعـلـومـاتـ وـ مـادـمـتـ الـأـوـامـرـ وـ الـقـرـارـاتـ حـامـلـةـ لـشـيءـ تـعـتـبـرـهـاـ مـعـلـومـاتـ" <sup>(8)</sup>.

. وـ ماـ يـهـمـنـاـ فـيـ الـبـحـثـ هـوـ نـظـمـ الـاتـصالـ وـ الـاتـصالـ دـاخـلـ النـظـمـ. وـ يـقـصـدـ بـإـقـامـةـ نـظـامـ الـاتـصالـ تـصـمـيمـ عـمـلـيـةـ وـ وـسـائـلـ تـبـادـلـ الـبـيـانـاتـ وـ الـآـرـاءـ وـ الـمـقـتـرـنـاتـ كـذـلـكـ الشـكـاوـيـ وـ الـانـقـادـاتـ بـيـنـ طـرـفـيـ الـإـنـتـاجـ أـيـ مـنـ أـعـلـىـ الـمـسـتـوـيـاتـ الإـدارـيـةـ إـلـىـ أـسـفـلـهـاـ وـ الـعـكـسـ <sup>(9)</sup>.

قد لاـ نـعـتـبـ عـنـصـرـ رـجـعـ الصـدـىـ كـمـقـيـاسـ لـلـتـبـادـلـ أوـ لـلـتـأـثـيرـ الـمـتـبـادـلـ بـحـيثـ أـنـ رـجـعـ الصـدـىـ يـسـاعـدـ بـالـخـصـوصـ الـمـرـسـلـ فـيـ الـبـحـثـ عـنـ الـطـرـقـ وـ الـوـسـائـلـ الـأـكـثـرـ فـعـالـيـةـ لـلـتـأـثـيرـ عـلـىـ الـمـرـسـلـ إـلـيـهـ <sup>(10)</sup>. إـذـ هـنـاـ الـمـرـسـلـ لـاـ يـنـتـظـرـ رـدـاـ مـنـ الـمـرـسـلـ إـلـيـهـ بلـ يـسـهـلـ عـلـيـهـ فـهـمـ الـقـرـارـ الـمـوـجـهـ إـلـيـهـ بـهـذـاـ الشـكـلـ تـنـمـ الـعـمـلـيـةـ الـاتـصالـيـةـ بـالـمـراـحلـ التـالـيـةـ: فـيـ هـذـهـ الـعـمـلـيـةـ الـمـرـسـلـ يـبـعـثـ بـالـرـسـالـةـ الـإـعـلـامـيـةـ لـلـمـسـتـقـبـلـ وـ هـذـاـ الـأـخـيـرـ يـطـلـبـ مـنـ الـمـرـسـلـ اـسـتـقـسـارـاـ. أـيـ يـطـعـنـ فـقـطـ فـيـ شـكـلـ الـرـسـالـةـ. وـ مـنـ هـنـاـ يـقـيمـ الـمـرـسـلـ كـيـفـيـةـ فـهـمـ الـمـرـسـلـ إـلـيـهـ لـمـضـمـونـ الـرـسـالـةـ، وـ يـعـدـ صـيـاغـةـ تـلـكـ الـرـسـالـةـ بـشـكـلـ آـخـرـ دـونـ الـمـسـاسـ بـمـضـمـونـهـاـ، فـيـعـيدـ بـثـهـاـ.

إنـ الكـشـفـ عـنـ الـعـلـاقـاتـ الـخـفـيـةـ الـتـيـ تـبـنـيـ وـرـاءـ الـبـنـيـةـ الـشـكـلـيـةـ الـمـجـسـدـةـ فـيـ السـلـمـ الإـدارـيـ لـلـمـؤـسـسـةـ يـسـتـلزمـ تـطـبـيقـ وـسـائـلـ جـديـدةـ، وـ يـعـتـبـرـ عـلـمـ الـقـيـاسـ مـجـمـوعـ تـلـكـ الـطـرـقـ لـمـعـرـفـةـ الـبـنـيـةـ السـوـسـيـوـ عـاطـفـيـ لـلـأـفـرـادـ وـ كـذـلـكـ لـدـرـاسـةـ حـرـكـاتـ الـإـفـرـادـ الـدـائـمـةـ. إـنـ خـطـوـرـةـ

الاتصالات الخفية هو عندما تصبح قوة تحكم في الاتصال الرسمي وتأثر فيه، قد لا تخدم المصلحة العامة للمؤسسة والأفراد.

#### **التفاعل بين المشاركيين في عملية الاتصال بالمؤسسة:**

طال ما تخرج وسائل الاتصال عن نطاق العلاقات الشخصية وتحول إلى عملية منظمة اجتماعية، يلعب الفرد دوراً مزدوجاً. فهو يبادر بـالاتصال من جانبه و يكون مستقبلاً للاتصال، و كثيراً جداً ما يكون التأكيد على الدور الآخر و يكون الإهمال للدور الأول. وهكذا تتقل رسائل من المنظمين لعمل جماعي إلى المشاركيين في مستوى أدنى على سبيل المثال. و من الضروري الآن أكثر من أي وقت مضى تقرير أن وسائل الاتصال تقوم في أحسن صورها على التبادل الذي يمكن لكل شخص أن يسهم نصبيه فيه.

و تعد الحقوق الفردية في مجال الاتصال من الأمور الأساسية في هذه القضية و هي تتضمن على (١١):

- **الحق في المعرفة:** أي حق الفرد في أن تعطى له المعلومات و أن يسعى إليها بطريقة التي يختارها، و بالأخص عندما تؤثر على حياته و عمله و القرارات التي قد يتتخذها لحسابه أو كعضو في المجتمع (الوكلالة)، و ينتهي هذا الحق إذا حجبت عنه المعلومات عن عمد أو روجت معلومات مزيفة أو مشوهة.

- **الحق في التعبير عن نفسه:** أي في أن يعطي الآخرين الحقيقة كما يراها عن ظروف حياته و طموحاته و حاجاته و شكوكه، و ينتهي هذا الحق إذا أُسكن صوته بالترويع أو العقاب أو إذا حرر من حقه في الإنفاق بقنوات الاتصال.

- **الحق في المناقشة:** لأن الاتصال ينبغي أن يكون عملية غير محدودة للإستجابة و التفكير و النقاش. و يؤمن هذا الحق إنفاقاً حقيقياً بشأن العمل الجماعي و يمكن الفرد من التأثير على القرارات التي يتتخذها أولئك الذين يديهم السلطة.

نعيش اليوم في عالم يعرف تحولاً سريعاً و مستمراً، و أمام هذه الوضعيّة ينبغي أن تكون نظرتنا للمحيط و سياق تغيير الأشياء، و الأفراد و المجتمعات، نظرة ديناميكيّة تصح أساساً لأي تحليل نفسي، أما على المستوى التنظيمي في دراسة السلوك بأبعاده المختلفة و خاصة سلوك الإشراف. فمفهوم السلطة و الاتصال التنظيمي و علاقتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة و لا يمكن فهم ذلك إلا في إطار تفاعلاتها ضمن ثقافة تنظيمية محددة فمهما كانت كفاءة المسيرين و العمل و إهتمامهم بالعمل. يرى المختصون أنه لا يكون لهؤلاء مستقبل إذا لم تكن المؤسسة قادرة على التكيف مع محيط هو في تحول مستمر بحيث تستدعي عملية تحسين الإنتاجية أو الخدمانية، ضرورة فهم التغيير و القدرة على تسييره، فالمؤسسات مطالبة بتعلم الإستجابة للتغيير و التعلم من التغيير.

إن المتخصص لتشريع التنظيمي في الجزائر، يلاحظ أن هذا التشريع أعتمد أساساً على وضع ميكانيزمات قانونية ضمن تصور هيكلٍ ثابت للأبعاد التنظيمية للمؤسسة أي غياب ثقافة تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي سلوكاً ديناميكياً.

إن الديمقراطية الإدارية تلعب دوراً أساسياً في خلق جوٍٍ تبادلٍ واتصالٍ بين مختلف الفئات بالمؤسسة أو الإدارة، و هذا بالطبع إذا تحققت لها عوامل الحياة و النمو، بإعتبارها ظاهرةٍ تنظيمية و سلوكية لا يمكن لها النجاح إلا إذا توفرت لها الظروف و الشروط الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الإدارية المطلوبة لتطبيق هذا المبدأ تطبيقاً ناجحاً و فعالاً و هي فيما يلي<sup>(12)</sup>:

- **الشروط الاقتصادية لتطبيق الديمقراطية الإدارية:** لكي تنجح هذه العملية في المؤسسة الإدارية بصورة فعالة لا بد أن يعيش العاملون بها في ظل ظروف و شروطٍ اقتصادية مقبولة حتى يتحرر و من مظاهر الفقر و العوز و صورة ضغوط الحاجة الاقتصادية الحادة التي من شأنها تكبّيلهم بقيود فيها. و فيهم القدرة على العمل و المشاركة و الإهتمام بالقضايا العامة التي تمّس الإدارة المتربّون إليها. و بهذا تتعذر فيهم روح الإقدام و تقديم الإقتراحات و الحلول الناجحة التي من شأنها تساهُم في تحسين ظروف الإدارة بكفاية و فعالية.

فهكذا لا بد أن توفر نظم و قوانين العمل الشروط الاقتصادية الازمة لحياة مستقرة حتى يتفرّغ لأداء مهام و مسؤوليات و ظائفهم بإتقان و فعالية و حتى يساهمون مساهمة ناجعة بالإدارة.

- **الشروط الاجتماعية لتطبيق الديمقراطية الإدارية:** لنجاح تطبيق الديمقراطية الإدارية تطبيق فعال، لا بد من توافر قدر من الشروط و الظروف الاجتماعية الازمة.

إذا كان العامل كائناً اجتماعياً بطبيعة في "حاجة إلى اتصال" قبل أن يكون رجلٌ تنظيم و إدارة و عمل و إذا كانت الإدارة هي خلية اجتماعية و إنسانية قبل أن تكون إدارة خدماتية فإنه لا بد من توافر البيئة الاجتماعية الجيدة و الازمة لضمان ممارسة العمل الديمقراطي (ديمقراطي الاتصال) في الإدارة بفعالية و كفاية.

و من العوامل و الأسباب التي تساعِد على وجود الجو الاجتماعي الجيد و الزدهر داخل المؤسسة الإدارية العوامل التالية:

- الشعور بالأمان و الإستقرار الاجتماعي من قبل العاملين في المنظمة و الإحساس بوجود العدالة و إنعدام الحكم على أساس النزوات الشخصية و الذاتية.
- إقامة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء الإدارة و غرس الثقة المتبادلة بينهم و بين رؤسائهم و يعملون بإنسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- انتشار التعليم و المهنية في أوساط كافة فئات الموظفين قد يخلف القدرة في التكيف و الإنداخ في كافة العمليات و في المساهمة الفعالة و الناجحة في تنظيم و تسيير الإدارة التي يعلمون بها.
- خلق التقاول و الإنداخ عن طريق الاتصال الدائم بين أعضاء الموظفين في الإدارة، و العمل الدائم الفعال على كل أسباب التشويش و الصراعات داخل الإدارة و ذلك يتطلب وجودوعي لدى العمال و المسؤولين الإداريين كمسيرين أكفاء.
- محاربة كل المظاهر التي تعكر الصفو الاجتماعي في المؤسسة الإدارية مثل الأفكار و الأحكام الخاطئة.

### **المبحث الثاني: الاتصال كمعطى إستراتيجي في المؤسسة.**

إن هناك أهمية في تحديد الأهداف الكمية و النوعية من أجل إستراتيجية على المدى البعيد و المتوسط و كذلك من أجل الديناميكية و تحفيز الأفراد كعناصر مكونة للمؤسسة، حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي لها سياسة واضحة و دقيقة و مرتكزة على تقييم و تحديد الأهداف<sup>(13)</sup>. لتحديداتها، لابد من التحسيس أكثر من إعطاء الأوامر و عملية التقييم هي الأسهل لأنها حسابية و كمية ينطلق من قاعدة أن الهدف الكمي الدقيق هو الوصول إلى نسبة 100% أو أقل من ذلك، إن تحليل النتائج تظهر إتجاهين:

. إتجاه إيجابي يستدعي الشكر و يساهم في عملية الرضى، وإتجاه سلبي يجعل المسير يطرح تساؤل لماذا أو كيف؟

إن الطريق الصحيح ليس شرح الأسباب و الأعذار لعدم النجاح و إنما تحليل ما قمنا به من أجل إعادة الوضعية إلى نصابها علماً أن الوصول إلى الأهداف الكمية يعتبر أساسياً للمؤسسة و ذلك بقياس التحفيز و سلوك الفرد في المؤسسة، حيث أنه إذا لم يصل الفرد إلى الأهداف و لم يبالي بذلك و لا يحاول تغيير الوضعية لكل الطرق و إعادةها إلى طبيعتها نستطيع أن نسائل عن وجوده في المؤسسة، ولكن إذا وجدنا أن له مخلة بإبداع في العمل أو يبلغ و يعلم بسرعة مسؤولية من أجل إيجاد حلول أو علاج عند عجزه عن ذلك فهو يحتاج إلى�الاحترام و الشكل، فالآهداف عموماً تحدد من طرف المؤسسة.

إن الأهداف تسمح بالتعبئة و تحفيز الأفراد للوصول إليها و هذه الأخيرة تدفع بتوفير الوسائل، حيث أن المؤسسة تحدد أهدافها على حسب طبيعتها و مهامها<sup>(14)</sup>:

- على المستوى العام للمؤسسة،
- على مستوى كل مديرية،
- على مستوى كل فرد،

- على المدى المتوسط والطويل،
- بصفة كمية أو كيفية.

إن طريقة المركيتинг ترتكز للأخذ بعين الإعتبار كل عناصر المحيط والسوق لتحديد الأهداف و كل المسيرين مطالبون بتسخير كل الطاقات لكيفية الوصول إلى الأهداف.

**أ. تقييم وتحديد الأهداف النوعية<sup>(15)</sup>:** إن الوصول إلى الأهداف الكمية من حيث الحجم، القيمة و المنتوج قد يساعد على تطوير صورة المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى نظرية الأفراد للمؤسسة و معرفتهم و مدى قبولهم لقيمها الأساسية و إحترامها من حيث التطور خاصة يظهر ذلك عند تعاملهم مع التوجيهات و الإنقادات و ذلك يسمح الاتصال المبادر و توزيع امثل المعلومات و إرسالها إلى المسؤولين.

**. شروط تحديد الأهداف بالمؤسسة<sup>(16)</sup>:** إن الحركات الإستراتيجية كانت ترتكز على التوقعات و التوجهات المختلفة في المستقبل على قاعدة من خلالها تصاغ الأهداف بعملية إستراتيجية تكون كالتالي:

1. الهدف.
2. طرق الوصول إلى الهدف أو الإستراتيجية.
3. الوسائل.

هذا المنطق يؤدي إلى أن الإستراتيجية هي مبتغى التسيير العالى فالهدف يكون دائماً هو أخذ القرارات الهامة عبر التوقعات و هو عمل تقافي مهم محضر أساساً من مخططى و مستشاري المؤسسة فالخطيط الإستراتيجي ليس هو خريطة لتوجيه الإختيار و إنما هو طريق للهدف.

إن الإستراتيجية العصرية تتطلب أساساً من عقلية وسياسة المؤسسة في فهم شروط سير المهنة و الوعي بمهام المؤسسة هذا يعطي ميلاد إلى تنوع غني للأفكار والتطوير الداخلي للمؤسسة هذه الأفكار تقترح الإختيارات أو الإستراتيجيات التي تدفع المؤسسة نحو النمو الذي يخلق التطور المنتج.

فالإستراتيجية ما هي إلا جزء من شكل التطور، فعليه لابد أن تسمح الإستراتيجية لفرص تغيير ملموس يكون كالتالي:

- نشر المعلومات الجديدة.

- السهر على عملية الإنقال الداخلي و الخارجي لأنه قد أصبح أساسى في تطوير أعمال المؤسسة و هذا لسببين:

- A. أن المسؤولين يجمعون المعلومات و يتداولونها مع المحيط و مع أو المؤسسة بحد ذاتها.

بـ. الاتصال يمكن أن يكون الوسيلة التي تسمح للوصول إلى فعالية كبيرة في الإستراتيجيات الموضوعية.

. مصلحة الاتصال بالمؤسسة: هي على علاقة مباشرة مع المديرية العامة مكلفة بتحديد سياسة الاتصال الداخلي و الخارجي للجامعة، دورها على المستوى الداخلي هو حتى على العمل الجماعي حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة و خدماتها الملائمة مع احتياجاتها الخاصة على مستوى العلاقات مع الزبائن (المتعاملين) حيث يقوم بدراسة نقصان وعيوب التي لا تسمح بالإتصال الجيد معهم<sup>(17)</sup>، وذلك قصد إيجاد حلول لها لبلوغ أهداف المؤسسة.

و يظهر أن الاتصال يتسم حالياً بثلاث متغيرات و هي إعلام إستماع (الإنصات)، المشاهدة (المقابلة) فإذا كان هناك مجهود تم القيام به على مستوى الإعلام، لا يزال الإستماع و الإنصات و المشاهدة كعناصر تتبادل بعيداً عن الدراسة، حيث أن الأفراد اليوم يرغبون في أن يسمع لهم و أن يروهم هذا يدعوه إلى الحوار المباشر، الذي يتركنا نعيد النظر في السلطة التي من فترة بعيدة كانت تعتبر المصدر الوحيد للمعلومات و المعرفة.

حيث أن الاتصال تقريرياً أصبح في مكان كلمات التنظيم والإدارة هذا يؤدي إلى أنه عندما نضع أو نقوم بإتصال جيد فإن كل شيء على ما يرام.

. الإعلام المتبادل أو الاتصال في المؤسسة: فإن رغبة كل فرد الهروب من الشعور بالخضوع يجعل وجوب توضيح المعلومات بدقة حول الأحداث التي يشارك فيها، فالإتصال في المؤسسة العصرية هو عنصر ذو تأثير حول التعبير و اوسيلة الإدارة لخلق جو من الثقة الذي لا ينشأ إلا في إطار علاقات إنسانية و عملية<sup>(18)</sup>.

و لا يمكن تحقيق التخطيط الفعال بدون المعلومات الكافية عن الإستراتيجيات البديلة و ما يتبعها من نتائج المخطط إلى معلومات عن الطاقات و المؤشرات البيئية مثل: المستحدثات التقنية و الموارد، و السياسات و بنفس الأهمية فيفتح المخطط إلى معلومات عن الأمور الداخلية مثل: طاقة، و إنتاجية العمال، و المصادر المالية و تأتي الإتصالات يأخذ العوامل العامة في عملية الإدارة لعدة أسباب: أحد هذه الأسباب هو أن عملية التخطيط المنظمة تحتاج إلى إتصالات مكثفة بين المديرين و الأفراد الآخرين، و السبب الثاني هو أن الإتصالات الفعالة ضرورية في مرحلة تنفيذ البرامج الموضوعية و السبب الثالث هو أهمية المعلومات لمتابعة إنجاز المسؤولين مهامهم للوقوف على مدى و مستوى تحقيق أهداف الخطة.

### المبحث الثالث: سياسة الاتصال بالمؤسسة

يرى "فليب سويت"<sup>(19)</sup> مجال الإعلام داخل المؤسسة في الوظائف التالية:

- تقديم حقائق عامة عن المؤسسة.

- التعريف بقانون و علاقات العمل.
- الإعلام بعملية الإنتاج بمظاهرها المختلفة.
- تقديم إعلام عن تسويق الإنتاج.
- جانب من جوانب الإشهار...الخ.

أما "روجي ميشيالي"<sup>(20)</sup> فإنه حدد مجالات عمل الإعلام في أربعة وظائف رئيسية

يمكن الإعلام تأديتها:

1. الإعلام العملي: إنه النوع الضروري تقنياً من أجل تنفيذ المهام و هو يهدف إلى:

- تحديد مجال العمل و نوعه و حدوده.
- تحديد مدة إنجاز العمل.
- تحديد فترة إنجازه.
- تحديد طريقة إنجازه.

إنه يهدف إلى تحديد مجال وظيفة كل عامل و كل موظف و تحديد مسؤولية كل وظيفة و مجالها.

2. الإعلام المحفز: إنه نوع يهدف إلى خلق الرغبة و الحماس في العمل، و يهدف كذلك إلى جعل كل فرد يدرك مكانته و قيمته ضمن كل فريق المؤسسة، و يدرك ماهية الأهداف المحددة من طرف المؤسسة و كذا مشاكلها.

3. الإعلام الخاص بنظم الترقية الوظيفية: يتضمن إعطاء معلومات عن الترقية الوظيفية الداخلية من خلال التعريف بمختلف شروط و قوانين الترقية و كذا بسلم الأجر و العلاوات و المنح.

4. الإعلام العام: مجاله في مختلف التنظيمات العامة الداخلية و الخارجية التي تهم العامل كمصالح و محاكم الفصل و النزاعات داخلية و خارجية و كذا إعلامه بمختلف حقوقه و دور مختلف المصالح الإدارية، الإجتماعية و الخدمية، و دور لجان المؤسسة و النقابة و مجالس العمال.

و من الضروري أن تقام أي سياسة إتصالية داخل أي مؤسسة وفق مجموعة من المعطيات المرتبطة بطبيعة أفراد و أطراف عملية الاتصال و نوعية الرسائل الموجهة و الدعائم المادية للاتصال المتوقفة على طبيعة الاتصال المنافس و بالكيفية التي يجب أن تتصل بها.

لابد ألا ينظر إلى الاتصال على أنه خدمة عارضة و ألا يترك تطويره للصادفة.

ويجب أن يكون هدفها استخدام الإمكانيات الفريدة لكل شكل من أشكال الاتصال بدأ بالاتصالات الفردية إلى إحداث أشكال الاتصال. و بهذا فـأي مسعى لإقامة سياسة إتصالية

ناجحة، يجب أن يتخذ من إجابات عن مجموعة من الأسئلة كأساس لبناء سياسة إتصالية ناجحة و فعالة.

و من بين أهم الأسئلة التي يجب طرحها هي: ماذا أريد من عملية الاتصال؟ ما هي اللغة و الكيفية التي أتصل بها؟ ما هي الوسائل التي يستحسن استخدامها؟ هل هناك إتصال منافس؟ إن وجد، ما هي أسسه و دعائمه؟

إن الإجابة عن السؤال الأول تسمح لنا بتحديد الهدف من عملية الاتصال. و تحديد الهدف يؤهلنا لمعرفة طبيعة الفئة المستهدفة و طبيعة الرسائل المستخدمة، في هذه العملية. و الهدف قد يتحدد وفق حاجة إستراتيجية للمؤسسة فيكون هدفا على المدى الطويل أو قد يتحدد وفق حاجة ظرفية، أو هدفا للمدى المتوسط. كما قد يرسم الهدف نتيجة تطورات إستثنائية في المؤسسة، و في هذه الحالة يكون الهدف من الاتصال هو التكيف و التجاوب الإضطراري مع مستجد من المستجدات.

إن منطلق أي عملية تواصلية داخل المؤسسة هو واقع مجتمعها و لذلك فمن الضروري أن تقوم السياسة الإتصالية ببناء على معرفة ماهية الاتصال الموجود بكل إشكاله و اتجاهاته و خاصة نوعية الاتصال الموازي أو الاتصال الأفقي بين العمال أنفسهم، خاصة خلال فترة الإضرابات أو الصراعات بين العمال و ممثليهم في النقابة و المجالس.

و هذه المعرفة لا تتم إلا إذا قمنا بتحليل و فهم كاف لمختلف الرسائل الإتصالية التي تعتمد في مثل الحالات المذكورة سابقا و بصفة خاصة الإشاعة، و المناشير و الملصقات، و الجمعيات العامة... .

أما أهم متطلبات لغة الاتصال و كيفياته فيمكن تحديدها في إستعمال اللغة التي يفهمها الأفراد المستهدفون سواء كانت رموزا أو إشكالا أو كلمات أو صورا ثابتة أو متحركة.

- يجب أن لا نكتفي بإستعراض القرارات و تقديم الأوامر بل علينا شرحها بطريقة تسمح بخلق درجة من التفاعل.

- يجب أن نسرع في القيام بالاتصال و إعطاء المعلومة قبل أي جهة غير رسمية أخرى بغية حصر إمكانية الرسائل المضللة و الإشاعات.

- تصحيح كل إشاعة، قد تظهر بين أفراد المؤسسة و في أسرع وقت ممكن.

- الإستعانة بمن يسمى قادة الرأي داخل المؤسسة في أداء كل عمل إتصالي.

- حصر الاعتماد على الاتصال اللفظي فقط نظرا لما يحمله من عمليات تصسفية أو زيادة أو تشويه.

- ضمان توازن الاتجاهات كما و كيفا.

- الحرص على إجتناب أي شكل من أشكال التشويش الممكنة - تعلق الأمر بالرسالة أو بالمرسل أو بالمتلقي أو بالوسيلة أو بالفناة المستعملة، و العمل على معرفة مختلف عوائق الاتصال بالمؤسسة و السعي إلى تفاديهما.

بعد الإنتهاء من تحديد هدف الاتصال (الذي على ضوءه نحدد لغة الاتصال و كيفياته)، يبقى لنا تحديد الدعائم التي يستحسن الاعتماد عليها في إجراء عملية الاتصال. إن هذا التحديد متوقف على طبيعة الرسالة المراد توصيلها (من حيث الشكل و النوع و طبيعة حركتها في الأداء)، كما أنه متوقف على طبيعة و خصائص الأفراد المستهدفين من حيث ثقافتهم و أماكن تواجدهم و كذا الوسائل التي يحتكون بها أكثر من غيرها. و بشكل عام، هناك دعائم تستعمل عادة، حسب إتجاهات الاتصال زيادة على التنظيمية منها و الخاصة بالترتيب البيروقراطي و نظام التدرج في المسؤوليات (من أسفل لأعلى أو العكس) . فالبناء و الترتيب البيروقراطي، في حد ذاته، يعتبر وسيلة ناقلة للاتصال بنوعيه (الصاعد والنازل)، كما أن هناك دعائم مختلفة أخرى تعتمد في تبادل وجهات النظر و تقديم الإعلام و المقترنات مثل: الاجتماعات أو الأبواب المفتوحة على العمال أو المتلقين أو صناديق أو دفاتر الاقتراحات.

فالإعلام داخل المؤسسة أو خارجها قالب و محتوى في نفس الوقت<sup>(21)</sup>، و مدول ذلك أن عدة أطراف فاعلة تتدخل و تلعب أدواراً مختلفة في عملية إنتاج مضمون المادة الإعلامية و إنتقاء أو مراقبة ما يتبعين أن يكون عمل كل التدفق الإعلامي في المؤسسة و ما هي الوسيلة الأكثر فعالية في إيصال الرسالة و من هو الجمهور المستهدف، و ما علاقة ذلك بالمحيط الاجتماعي و البشري و الاقتصادي ... الخ.

يمكن النظر إلى الإعلام كمركب بنوي في إطار مؤسسة ما إدارية مثلاً من خلال مقوله "الاسویل" الخاصة بماهية الإعلام من؟ قال ماذا؟ لمن؟ في أي قناة؟ و بأي تأثير؟ إذ أن تشير إلى المرسل أو القائم بعملية الاتصال و قال ماذا ترمز إلى محتوى الرسالة و يمكن تعين الجمهور المتلقي، و في أي قناة تشير إلى تعدد قنوات الاتصال و تنوع درجة تأثيرها بأي تأثير، و بأي تأثير تتضمن التفاعل القائم بين مختلف العوامل المتداخلة في السيرورة الإعلامية بالإضافة إلى علاقة هذه السيرورة بالنظام الاجتماعي و الزمن الحضاري فلمز ترمز من في المؤسسة يمكن أن تكون هذه الهيئة التي تملك زمام المبادرة في السيرورة الإعلامية سلطة ترد (مدير عام مثلاً) أو تجلس في أعلى سلم الهرم الإداري السلطوي، فإن تحديد من يتحكم في مبادرة تقديم و تحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشراً على ماهية الاتصال. فكلما كانت المبادرة من أعلى السلم دل ذلك على التوجّه نحو التحكم في العملية الإعلامية و لو بصفة نسبية، فإن درجة تقبل المبادرة خاصة إن لم يكن تحكم في إعداد

الوضعية الإعلامية تتضاعل كلما قلت موجة الاتصال في إتجاه المستويات الدنيا من السلم وإن كانت هذه الأخيرة (أي المبادرة) من مستويات قاعدية في هذه السلم فإنها تتعثر إعلامياً كلما توجه صداتها في إتجاه المستويات الأعلى من السلم.

و يتضح أن تكوينة الجهة المبادرة في أحداث أو إنتاج المنتوج الإعلامي تحد نوعية هذا المنتوج و مساره في تحقيق الأهداف المسطرة.

و قال ماذا في المؤسسة يتعلق بمضمون التدفق الإعلامي وما إذا كانت هذه المضامين تعكس في تطبيقاتها إنسجاماً في التصور والإستراتيجية المحددة، أم أن هذه الأخيرة تتضمن تبعثر هذا التصور أو غيابه أو بروز محتويات مقلقة أو معارضة أو مصارعة أو تواجد الإشاعة كمصدر للمضامين المتداولة في إطار المؤسسة أو بين المؤسسة و المحيط الخارجي.

حيث أنه كلما كانت طبيعة و حجم العملية الإعلامية متماشة نسبياً قلت الفجوات و الشغارات التي يمكن أن تكون منفذًا للأنواع الأخرى من المحتويات. وبالطبع، فإن التماسك الإعلامي يكرس الوضع في المؤسسة أو يسعى إلى تعديله أو إصلاحه في إتجاه محدد مسبقاً في حين أن تقلص هذا التماسك أو غيابه يدفع بالمؤسسة إلى وضعية الاستقرار، فإن الإشاعة كمصدر و مضمون السيرورة الإعلامية في المؤسسة تتنامي و تأخذ مكانة أساسية كلما تضاعلت السيولة الإعلامية و قلت كثافة الاتصال سواء المكتوب أو الحركي وجهاً لوجه في المؤسسة ويمكن للإشاعة أن تأخذ أبعاداً تمتد كيان المؤسسة في سمعتها و مكانتها.

و في أية قناة تعود إلى الوسيلة المستخدمة في إيصال الرسالة، و مما يؤكده الباحثون المختصون، فإن الرسالة تتأثر بطبيعة الوسيلة أو الواقع الذي يحتويها من حيث حجم هذا الواقع و إتساعه و مدى إستيعابه لجد عناصر العملية الإعلامية من صوت و صورة و رموز لغوية أو غير لغوية أخرى، و في المؤسسة فإن وسيلة الاتصال ما إذا كانت نصاً مكتوباً أو جلسة رسمية أو مشافهة غير رسمية تحدد سلطة المضمون الإعلامي و ما إذا كان هذا المضمون سيحافظ على سلطوية أو يشهد تقلبات أو تقلصات كلما انتقل من سلم إلى آخر، وقد توجهت المؤسسة الحديثة إلى إستعمال الوسائل التكنولوجيا الحديثة (الأنترنت و الفاكس... ) الشيء الذي قلل من عوائق المكان و الزمان و من ثم إحداث تغيير على مضمون الرسالة التي يتعين عليها أن تتكيف مع طبيعة الوسيلة (التلكس، الإعلام الآلي مثلاً) و كذا علاقة هذه الرسالة مع من يتفاعل معها.

و عن تعين المتنقى و ما إذا كان هذا الأخير يتفاعل مع الرسالة أو يعيد إنتاجها بطريقة خاصة أو يعدلها أو يغيرها أو يتجاهلها. حيث أنه كلما كانت مشاركة المتنقى في صياغة الرسالة أكثر كانت مساحتها في تجسيدها أكثر أيضاً و العكس كذلك و في كلا الحالتين فإن إشتراك المتنقى قد يؤدي إلى تحويل مضمون الرسالة بما لا يخدم الأهداف

المسيطرة مسبقاً من طرف القائمين بالإرسال إعلامياً في المؤسسة بالإضافة إلى تدخل عنصر الزمن و المكان في التأثير في تأخير أو تأجيل صياغة الرسالة الإعلامية<sup>(22)</sup>.

#### . هوامش الفصل الثالث:

- .01 د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، طبعة 1، 1961، ص: 10.
- .02 د/ أحمد زكي بدوي: نفس الرجع و نفس الصفحة.
- .03 د/ صالح الشبكي: مرجع سبق ذكره، ص: 13.
- .04 د/ زيدان بد الباقى: وسائل و أساليب الاتصال، دار لكتب المصرية، القاهرة، 1974، ص: 05.
- .05 نفس المرجع ونفس الصفحة.
- .06 د/ خيري خليل الجميلي: مرجع سبق ذكره، ص: 61.
- .07 د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع، ص: 125.
- .08 Jacques Durant: Ibid, P182

- .09 د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل الاجتماعية العمالية، دار الجامعات، 1968، ص:435.
- Abderrahmane Soudani: La communication dans l'entreprise " Thèse Magister 1989, .10  
I.S.I.C, P39
- .11 د/ شون ماكيرابيد: أصوات متعددة و عالم واحد، ش.م.و.ن.ت، الجزائر ، 1981، ص:247.
- Jean Marie Massert: Comment fixer des objectifs aux commerciaux, O.P.U, Algérie, .12  
1994, P 26  
OP-Cit, P27 .13  
OP-Cit, P29 .14  
OP-Cit, P49 .15
- Benght Karlof: La stratégie des affaires, O.P.U, 1994, P22 .16
- Mohed Altrad: Ecouter, Harmoniser, Diriger, O.P.U, 1994, P42 .17
- J.B.Bertrand: Techniques commerciales et Marketing, Berte Ed, 1994, P05 .18
- Phillipe Suet: La communication dans l'entreprise, Ed France Empire, 1977, P78 .19  
François Goutrand: Ibid, P72 .20
- مجلة الثقافة و الاتصال، جامعة الجزائر ، نوفمبر 1992، ص: 165/166 .21
- مجلة الثقافة و الاتصال، نفس المرجع، ص:167 .22

#### **الفصل الرابع: عوائق الاتصال المؤسسي والإداري:**

يعرف الحاجز أو العائق في قاموس روبير الصغير أنه: "كل ما يعارض المرور و يعرقل الحركة"<sup>(1)</sup>. كما يعرف لاروس الصغير: أن العائق هو كل ما يمنع المرور، و ما يقف أمام تحقيق شيء ما"<sup>(2)</sup>.

إنطلاقاً من هذين التعريفين نلاحظ أن الإعاقة ليست محددة فهي شاملة و غير محدودة كذلك، بحيث أنها لا تقتصر على ما هو ملموس و ظاهر بل كما سوف نرى لها عدة أوجه و طرق متعددة.

أن عائق الاتصال داخل المؤسسة متعددة، فمنها ما هو مرتبط بنوع القناة المستخدمة للاتصال بين أفرادها. ومنها ما هو مرتبط بشكل الشبكة الإتصالية و منها ما هو مرتبط بفارق المستوى الموحد بين الرئيس و المروءوس و العوامل السيكولوجية... إلخ إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال في عملية الاتصال هي مرحلة مهمة، حيث أن مدى نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبيرة و على اختيار الوسيلة بدرجة أقل ثم على باقي المراحل الأخرى.

و الصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه، بل تكمن في إزالة مختلف العقبات التي تعمل على التقليل من درجة ذلك الاهتمام، و عموماً يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من العرائض التي قد تلعب دور المشوش على الرسالة وعلى عملية الاتصال.

#### **المبحث الأول: العوائق المرتبطة بالمرسل و المتلقى**

و هي تتوزع على نوعين:

أ. **عائق سيكولوجية:** مرتبطة أساساً بميل الشخص، خاصة إذا كان في منصب المسؤولية، إلى محاولة إضعاف عنصر الإبهام على شخصيته الحقيقة. ويرى الأستاذ صالح الشبكي: "أن تفسير هذا السلوك ما هو الإخوفاً من أن يتمتع الآخرون علينا في حالة ما إذا عرفوا أعمق شخصيتنا"<sup>(3)</sup>.

إن هذه المظاهر السوسيو-نفسية تنتشر أكثر في الإدارات و مناصب المسؤولية أين يسعى المسؤولون إلى الإبعاد عن مرؤوسيهم رغبة في الإيحاء الدائم بقوه الشخصية و الصرامة أو في تجنب تهمة الضعف والمحسوبيه و التحييز يقول مينياز في كتاب الأمراض الاجتماعية للمؤسسة أن: "السلطة تطفي على نفسها الغموض، أنتا تجدني كثير من الأحيان

عند المسؤولين الساميين فكرة أن السلطة يجب أن تبقى لغزاً غامضاً و لذلك نجدهم يشحون في تقديم المعلومات و التقاضير من أجل الإبقاء على هيبيتهم و نفوذهم<sup>(٤)</sup>.

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات السيكولوجية، التي قد تحد من فعالية التواصل، تكمن في إبعاد الاستعداد لتقبل التعليمات و الأراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء و المرؤوسين أو نتيجة العداء الكائن بينهما و المتمخض على الطبيعة الإنسانية الراهضة لأي شكل من أشكال التسلط، كما قد يرجع ذلك لإنعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود تحقيق سابقة أو فشل في تحقيق أبسط الحقوق للمرؤوسين.

و من العوائق البسيكولوجية التي يحددها ميشالي، نقص في المعلومات، و يرجع هذا إما إلى جهل الرئيس لحاجة الفرد لمعلومات، أو لعدم فهمه لقيمة الاتصال كوسيلة للتسلق و التحفيز. كما يمكن إرجاع ذلك إلى الرؤساء المتسلطين و البخلاء في إعطاء المعلومات للمرؤوسين حتى يبقى على هيبيته و مكانته داخل المؤسسة.

تعتبر المعلومة للمنافسة بين أفراد المؤسسة، فالذي يتحصل على أكبر قدر من المعلومات و الذي له القدرة في منع تسرب المعلومات و قطعها عن الأفراد الآخرين، يرفع بذلك من قيمته و تكون له قوة في وسط الأفراد المكونة للمؤسسة، لذلك كل واحد يبذل مجهوداً أكبر للحصول على المعلومات حتى يكون له وزن داخل المؤسسة.

تخضع المعلومات التي تأتي عن طريق الاتصال النازل إلى تشويه أثاء سيولة الرسالة الإعلامية. قد يكون سببها غباء و كبراء المكلفين بالبث على كل المستويات، مثلاً رئيس مديرية معينة، حينما يستقبل المعلومات التي جاءت من الأعلى لإرسالها إلى الأسفل حسب السلم الإداري، يقطع فقط ما يريد هو أن يرسله للخاضعين له و ليس كل الرسالة. فأحياناً حتى المعلومات العملية النازلة بنفسها، رغم كونها مهمة و ضرورية لتنفيذ العمل، نجدها غير كاملة، النتيجة أن الذي يتحصل على معلومات أكثر لديه قوة أكبر.

و من العوائق البسيكولوجية الأخرى، تصفية المعلومات التي تبث من القاعدة إلى القمة. فكل فرد حسب منصبه في السلم الإداري، يفرض على المستوى المسؤول عنه نوعاً من الرقابة على المعلومات الصاعدة التي تمر عليها. و بهذا تضع قناعاً على المشاكل بدلاً من تحضير تقريرات عنها كما قد يتستر على أخطاء الخاضعين لها حتى يتحكم فيهم. و هكذا يبدو محاصرة المشاكل حتى يقال عن البنية التي يترأسها بنية دون مشاكل.

تباطؤ في الاتصال يعود أساساً إلى البيروقراطية، فنحن نعلم الصعوبات التي ينلقهاها الفرد في الإدارة للحصول على معلومات، إذ يحدث أن ينطر الفرد لمدة ساعة أو أكثر كي يقال له في الأخير أن طلبه مرفوض أو غير موجود، تعتبر البيروقراطية تطوراً اجتماعياً خاصاً يحدث داخل منظمة معينة أو تنظيم اجتماعي حسب الضروريات الداخلية للمؤسسة للتسيير والتقييس يؤدي إلى نظام معقد يؤدي إلى تحطيم حيوية وعوامل التطور والتحفيز، كما تعرقل تحقيق الأهداف الأساسية والأولوية للمؤسسة.

بـ. عوائق إيديولوجية: بسبب اختلاف أفراد المؤسسة في الإيديولوجية والمعتقد، تتعرض عملية الاتصال، في جزءها الخاص بالرسالة إلى الكثير من الحذف والتضليل والتشويه، فالرسالة، في عالم الاختلاف هذا تكون محل صراع بين الرفض والقبول لدى مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفسح المجال لحرب البيانات والإشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد ممكن من المناصرين لفكرة على حساب أخرى.

كما يمكن أن نضيف، دائماً تحت هذا العنوان، كل الأمور المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد نظراً لما قد يسببه اختلاف العمال أو مختلف أطراف وفئات المؤسسة فيها من عدم تقبل أو إشتقاق بين رافض وقابل بفكرة معينة، هذا الاختلاف بين المرسل والمتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق والتآويلات الخاطئة والتحفيزات الضالة.

كما قدمنا تعتبر أهم مشكلة تواجه الاتصال هي المشكلة النفسية والذهنية التي تتعلق بالتصور والإدراك \* وطبعاً فيما يلي بعض أطراف هذه المشكلة.

. صعوبات التأقلم: من الأمور المتفق عليها أن التفكير يعتبر من أرقى العمليات الذهنية التي يقوم بها الإنسان، في حين أن معرفة الأشياء وفهمها تبقى مسألة متعلقة ب الماضي الإنساني وخبرته المكتسبة في ظروف معينة في بنائه لقضية معينة لا يكون لها نفس المدلول وإنما الإهتمام من طرف كل أعضاء الجماعة المشاركة في التناقض، كما أن دال معين لا يكون له نفس المدلول عند جميع الأشخاص ذلك أن عملية التفسير تتوقف على إستجابة الفرد لما يسمع، ومستوى تعلمه وتدريبه وكذا الحاجات التي يريد إشباعها، فالإعلان عن نظام الأجر الجديد من طرف الخبير في الإدارة قد لا يهم أعضاء الإدارة بنفس الطريقة وبالتالي فقد يؤدي هذا بالبعض إلى رجع الصدى بطريقة معينة، وقد يفي نظام الأجر الجديد إلى زيادة العمل مثلاً من طرف العمال المهرة، وقد يدفع ببعض العمال غير المهرة

إلى الإعتقداد أن هذا النظام سوف يسُؤُهم وبالتالي حالتهم الاجتماعية تتدحر تدريجياً، وقد يعتقدون بأن القائم على إدارتهم لم يأخذ بعين الإعتبار عناية بعماله و بقدراتهم الإنتاجية بالنسبة للعمال الآخرين وبالتالي لم يبقى سوى الإعلان عن الإضراب.

و تفترض الإدارة أن الفرد يقبل كل ما يلقى إليه من معلومات و بيانات و قد يعتبر هذا خطأً إذ أن الإنسان عادة ميالاً إلى إبقاء الأمور كما هي عليه، فهو لا يتৎمس إلى التغيير الجذري و بالتالي هذا يعوق إمكانية تطبيق القرارات ولو بشكل بطيء، فإذا خال الجديد لا يفي بالضرورة قبوله من طرف المرؤوس بل قد يرفضه تماماً و لا يبالي به.

. تأثر المستقبل بحالته النفسية: الإنسان جملة من الأحساس و المشاعر و الإنفعالات، فردد فعل فرد معين في ظروف معينة إزاء موضوع معين قد تتغير من فرد إلى آخر، بل تتغير لدى الفرد الواحد إذا وجد في ظروف مغايرة، فإذا مثلاً المرؤوس لقي خدمة من رئيسه فيما يخص سوء أدائه لخدمة، فهذا يمنعه ربما من الأداء الحسن لعمل آخر، كما أنه إذا حصل الصدى لدى العمال على ترقية بدون معايير موضوعية لموظف ما مثلاً فإن هذا يزيد من حقد الجماعة على رئيسهم الجديد و ربما هذا قد يؤدي إلى محاولة إتلاف الإنتاج و عرقته، لذا وجب على الإدارة أن تحرز التواصل و تبدي إهتماماً بجانب العمال الشخصية و الاجتماعية و المهنية، وقد لا يعني الموظف أوامر مرؤوسه أو لا يتتواعي لتوجيهاته إذا كان يمس عواقب عدم تنفيذ الأمر و إتباع التوجيه<sup>(5)</sup>.

. تقويم مصدر الاتصال: المرؤوس حينما يتلقى رسالة فإنه يراعي دائماً جهة الإرسال، فليس المباشر كرئيس الوحدة و ليس المدير العام، فالمرؤوس يسعى إلى تطبيق أوامر الدرجات العليا، في حين تقل سرعته في التطبيق للأداء لو تعلق الأمر برئيس (صغير)، كما أن تلقي مرؤوساً أوامر من رئيس معروف بعدم وفاءه لعهده و عدم ثقته في مرؤوسه و عدم الإهتمام، فإن هذا قد يرفع بهذا المرؤوس إلى التماطل في تطبيق الأمر و ربما تقاعس إذا تعلق الأمر بمجرد إقتراح في إجتماع إستشاري.

#### المبحث الثاني: العوائق المرتبطة بالقناة<sup>(6)</sup>

إن مختلف المشاكل المتعلقة بالقناة و التي يمكن أن نصادفها في طريقنا نلتمسها في الإشكاليات التي أثارها شانون و ويفر حول مدى دور الرمز على التعبير عن الرسالة الأصلية المراد توصيلها و مدى قدرة القناة على التعبير عن تلك الرسالة و حملها قد تلخص هذه الإشكالات في الأسئلة التالية<sup>(7)</sup>:

. كيف نقيس قدرة أو طاقة و سيلة الاتصال؟

. كيف نصوغ الرسالة في كود معين، بشكل فعال، و ما هي خصائص هذه العملية؟

. ما مدى الدقة التي بها يتم نقل الرموز؟

. ما مدى سرعة الوسيلة الإعلامية؟

لقد سبق و أن ذكرنا أن الفتاة هي الرمز أو الشكل أو اللغة الفضية (المكتوبة أو البصرية) التي تستعمل في توصيل الرسالة. وقد ترجمنا هذا المعنى إلى محتواه المادي و قلنا أن هذه القنوات يمكن أن تكون حديثاً مباشراً ثانياً أو غير مباشر، أو أن تكون وسائله مكتوبة و مطبوعات أو صوراً ثابتة أو متحركة أو إشكالاً و بيانات أو الرسومات ، و على هذا النحو فإن مختلف العوائق المرتبطة بهذه الأشكال القنواتية تحصر في الإعتماد القصدي أو بسبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي عملية الاتصال.

إن عدداً كبيراً من الأفراد يعتقدون أن المعاني و المقاصد الموجودة في أذهانهم للجمل و الكلمات و الأشكال و الرموز هي نفسها الموجودة لدى الآخرين، و هذا الإعتقاد الخاطئ يدفع المرسل إلى عدم تقديم الشروح الوافية، و الإيضاحات الكافية عن مقاصده من هذه الفكرة أو هذه العبارة أو هذا الشكل أو الرمز من ذاك، وبذلك تظهر مختلف التأويلات و التفسيرات الخاطئة للرسائل و من ثم تبرز الإشاعات المغذيات من طرف مختلف الصراعات الخفية المفجرة للوضع في أي لحظة.

فعائق التحديد الدقيق و السليم للمعاني: هو بمثابة حاجز أمام بلوغ الرسالة غايتها، مثله مثل العائق الأخرى المرتبطة بالقنوات المادية الأولية، كمدى سرعة أداء الوسيلة المخار، أو الأعطال التي يمكن أن تحصل على مستوى الأجهزة، و نذكر هنا التكس لعله يكون أو ضح مثال عن السرعة مقارنة مع الرسالة... إلخ.

إلى جانب نقص هذه القنوات و تعطليها أحياناً كالهاتف مثلاً، نجد أن القنوات تصبح عامل إعاقة على المستوى التقني مثلاً: إنقطاع الخط أو ضوضاء من المكان الذي يتم فيه الاتصال. إن أغلبية مؤسساتنا تستعمل لغة لا يفهمها كل العمال فترك المستقبل لا يفهم الطرف الآخر أو يفهمه نسبياً و قد يكون أمياً لا يفهم ما هو مكتوباً، و تكون بذلك طريقة الاتصال به شفوية و يقتصر الاتصال الكتابي على المسؤولين فقط. و هنا مظهر أهمية الرموز المستعملة لبث الرسالة داخل المؤسسة، و يصبح الهيكل التنظيمي شكلياً فتقى المؤسسة من وحدتها.

فاللغة المستعملة داخل المؤسسات غالباً ما تكون لغة لا يفهمها كافة أفرادها بنفس الدرجة كذلك بالنسبة للرسالة يجب تبسيطها شكلًا على الأقل يمس مضمونها لتتناسب المستوى الذي تصل إليه.

أما على المستوى التشويش الإنساني فقد يحدث أن رئيس المؤسسة - في القناة الشفوية - تطغى التفاصيل الثانوية على التفاصيل الأساسية وهذا يعرقل من وضوح الرسالة<sup>(٨)</sup>.

هذه بعض من عوائق الاتصال داخل الإدارة بصفة عامة، و حتى يكون اتصال فعال يجب إيجاد حلولاً لكل هذه المشاكل إذا كان حجم هذه المشاكل خاصة إذا كان حجم هذه المنظمة كبيراً فهو يؤثر على عملية الاتصال فيها بحيث أن الاتصال فيها يصبح مقتضاً على الإطارات و المستويات العليا و تكتفي المستويات الدنيا أو العاملين البسطاء أو التنفيذيين بتطبيق الأوامر و القرارات.

النقطة الجوهرية في الاتصال هي تبليغ المعلومات من أجل هذا وجب على المتحدث استخدام قناة معينة لنقل المعلومات، ففي الإدارة التي يتمتع عمالها بالأمية لا يمكن استخدام الإجتماعات، كما أنه في الحالات التي تهم الإدارة يجب إستعمال الوسائل الموجهة إلى العمال قصد خلق شعور معين، و بالتالي القضاء على الإشاعات التي تروج، و أيضاً نجد أنه عندما يتم عملية التواصل، فإن المتحدث يقوم بإتجاه كود اختياري قد يكون لغة أو مجموعة رموز أو إشارات، و هذه اللغة و الرموز و الإشارات قد لا يفهمها المتلقي، فقد لا يفهم العامل البسيط حديث المدير إذا تضمن ألفاظ صعبة أو كلمات أجنبية لا يستعملها العمال و لا يعرفون معناها، كما لا يفهم عامل في الإدارة لغة الرياضيات و الطرح و المعادلات إذا يستعملها رئيس مصلحة.

### **المبحث الثالث: العوائق المرتبطة بالرسالة**

إن الرسالة قد وجدت لخدمة وضع معين في الإدارة فحينها يتعلق الأمر مثلاً: بمسألة نقل أو إعطاء توجيهات ... إلخ يكون متبع بتفسيرات، فمن الحكمة بمكان اللجوء إلى الشفوي دون المكتوب، و أيضاً إذا كانت الإدارة يسودها نوع من الصراع الداخلي، فمن المفترض تدعيم "الحوار" الشفوي المباشر بدلاً من المكتوب، في حين نلاحظ الميل المفرط عند

الإدارية نحو الإتصالات الإدارية المكتوبة، و عن اختيار رسالة معينة، يجب أخذ بعين الاعتبار كل الجوانب السوسيةـمهنية كما هي متواجدة في الإدارة.

و هناك نقطة ثانية تخص الرسالة، فإن في طبيعتها يجب أن تتجنب في الإدارة<sup>(9)</sup> بمعنى أن مضمون الرسالة يجب أن لا يكون نفسه كميا في كل مستويات الإدارة، و في كل المناسبات، فحيثما تنتقل رسالة بين عدة مستويات إدارية<sup>(10)</sup>. فقد يتم توصيلها إلى هذه المستويات المختلفة بنفس المضمون و بنفس الشكل و الصيغة دون تغيير هذا عن المقصود بالأساق و العمل و الأجور في طبيعة الرسالة و هذا يكون لائق فيما يتعلق الأمر بتحديد ساعات العمل و الأجور، يجب الإنتماه حينما تتعدد المشاكل، لا بد من أن تتغير الرسالة لتناسب المستوى الإداري الذي تصل إليه. فالمعلومات التي تصل إلى المختصين و الخبراء، إن كان من الواجب إرسالها أيضا إلى العمال فإنه من الصعوبة بمكان من ترجمتها إلى لغة بسيطة يفهمها هؤلاء العمال.

و من أهم العوائق المرتبطة بالرسالة نذكرها في ما يلي:

- . عدم توافق محتوى الرسالة: من حيث القيم و المفاهيم و الأحساس بين المرسل و المتلقى فلا يعقل أن يتقاسم كل الموظفين على نفس القيم و المفاهيم و المبادئ و الأحساس بالشكل الذي يستطيع به أن يخلق نفس الأثر لدى كل الأطراف إزاء موضوع هو على نزاع بينهم.
- . كتابة الرسائل والإفراط في الاتصال: وقد يؤدي هذا إلى نتيجة تعكس ما نهدف إليه من وراءها، إذ يحدث تشويش لدى المتلقى ناتج عن ضياعه في البحث عن الاتصال الفعال و المفيد من كل ما يرسل أو ينشر من مطبوعات و مناشير و إجتماعات... إلخ و بذلك يفقد الجهد الإتصالي كل قيمته و جديته و يصبح غير فعال.

- . تحريف محتوى الرسالة: يحدث هذا خاصة في الاتصال الصاعد لأن يقوم المرؤوسون الموجودون في وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض أو كل حقائق الرسائل الواردة من أسفل أو تزوير الأرقام و التقارير لإخفاء كل النقائص، كل ذلك من أجل نيل رضى المشرفين أو السلطة الوصية رغبة في منصب أسمى. كما قد يخضع مضمون الرسالة النازلة للتحريف و الحذف التي تكون عرضة لها خلال تدرجها عبر مختلف الأقسام التنظيمية هذا عوضاً عن القيام بإثراء مضمون الرسالة. و تحليل لكيفية التطبيق العملة عند كل مستوى من السلم التنظيمي، أو على الأقل الحفاظ على مضمون الرسال كما جاء في الأصل.

و بعض النظر على كل هذه العوائق المذكورة عند مختلف المستويات، يمكن أن تسجل كذلك بعض المعوقات الخاصة بطبيعة علاقات العمل الإدارية والتسييرية والتي يمكن أن

يكون لها أثر سلبي على سريان عملية الاتصال من خلال تحريف مضمونها أو الإبطاء من سرعة تداولها. فطبيعة الجهاز و النظم البيروقراطية الحديثة تتطلب لإيجاد صفة مماثلة في حجم التطور للإتصال.

يقول ميشالي: "في زمن الصناعات الأولية و المؤسسات البدوية الصغيرة كانت الكلمة قيمة كبيرة، أما اليوم فإنها فقدت كل قيمتها حيث أنها نتكلم فقط لنقول قدم لي طلبأً أو مذكرة رسمية في الموضوع و سأجيبك. وهكذا أصبحنا نتصل بالذكريات والمراسلات بين مكتب و آخر بجواره، و كل طلب مكتوب يقتضي إجابة مكتوبة، و هكذا دواليك ...".

و هذه الممارسات نجدها خاصة، في الاتصال الرسمي الذي يغلب عليه الطابع البروتوكولي الذي قد يجعل الإتصال (الذي من المفروض أن يتم مباشرة بين شخصين) يأخذ مساراً دائرياً يمر خلاله عبر عدد كبير من الأطراف، و بذلك تقل الرسالة و سرعتها و يضعف مضمونها.

كما أن عامل مدى كبر و إتساع حجم المؤسسات و إنتشارها الجغرافي لا يعمل مطلقاً في صالح عملية الاتصال فكلما زاد الإتساع كلما زادت الممارسات البيروقراطية و الرسمية و المعرقلة وكلما زاد تعقد الشبكة و العملية الإتصالية كل إتجاهاتها.

#### **. المبحث الرابع: العوائق الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة**

إن المؤسسات ذات الشبكة الإتصالية على شكل شبكة الدولب تتميز بوحدة السلطة و إنعدام الاتصال الصاعد فيها. يسود لها الإنعزاز بين أفراد المؤسسة وبالتالي يسود فيها العداء و محبة التقرب إلى الرئيس، و لا يولي إهتمام للتفاعل و لا للإتصال بينه و بين أفراد المؤسسة بإعتبار أن ما لديه بيته رسمي و لا يحتاج إلى رأي غيره و لايمناقش أحداً. كما تعمل السلطة داخل الإدارة على إحتكار المعلومات خوفاً من نشرها، فهذا التنظيم البيروقراطي<sup>(11)</sup> يتميز ببطيء وصول المعلوماتية فيصبح الشيء الأساسي في المؤسسة ليس تحقيق الأهداف بقدر تمسك المسؤولين بالسلسل البيروقراطي.

فيقوم كل مسؤول حسب المستوى الذي يحتله في الهيكل التنظيمي، على فرض نوع من الرقابة في الإعلام النازل، و كذا على الإعلام الذي ينتقل منه نحو مستوى آخر، فيعمل هؤلاء على تشويش الرسالة الإعلامية خاصة إذا كثرت عدد مستويات الهيكل التنظيمي، و بعدت المسافة الإتصالية بين بنية و أخرى و غالباً ما يعيق هذه المسافة عملية الاتصال

خاصة بين القمة و الفاعدة و من عوائق الاتصال داخل المنظمة تقادم هيكلها التنظيمي و عدم مسايرته لنمو المنطقة و للتحولات التي تطرب على أهدافها و نشاطتها. و هذا العائق يدفع أفرادها إلى اللجوء لشكل آخر من أشكال الاتصال يكون موازياً للاتصال الرسمي، وهو الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر أخطر مصدر لتسرب المعلومات المشوهة و لإثارة الإشاعات و تشويه الواقع بتحويل أهداف الإدارة و المصلحة العامة لخدمة أغراض الشخصية.

#### . عوائق الاتصال الإداري:

- . عوائق متعلقة بمبدأ التدرج الإداري: كلمة تدرج تعني لغة تصنيف الأشياء و الأمور و المواد و تفسير محتوى ترتيبها و تبويبها في قوالب و أقسام<sup>(12)</sup>، و يقول ماكس فيبر: "أن مبدأ التدرج حتمية إدارية و تنظيمية"<sup>(13)</sup>. و في مجال الاتصالات الإدارية نجد أن مبدأ التدرج الإداري يمتاز بعدة خصائص:
    - . مبدأ التدرج الإداري لازم و حتمي لتحديد مسار و إنساب سلسلة الأمر و النهي من أعلى إلى أسفل حسب التدرج و صعود الطاقة و الخضوع من أسفل إلى أعلى.
    - . إن مبدأ التدرج الإداري هو الذي يشكل و يحدد فنون الاتصال و المعلومات الازمة للوظيفة الإدارية على حد قول شوفاليه<sup>(14)</sup>.
    - . مبدأ التدرج عامل حاسم في تحديد مسار إنساب السلطة.
    - . مبدأ التدرج عامل أساسى لتحقيق عملية الاتصال لمنظمة إدارية. و بعد هذا التقديم نتطرق إلى عوائق الاتصال من خلال التطرق إلى مبدأ التدرج الإداري:
      - أ. إن للسلطة حق و فوة في إستعمال الأمر و النهي من جانب الرئيس، و واجب الإلتزام و الخضوع و الطاعة و التبعية من قبل مرؤوسه، و وبالتالي فإن الرئيس لا يريد أبداً التخلص عن أسلوب الأمر و النهي و الإكراه و الإجبار و الإلزام<sup>(15)</sup>، و هذا نجده حتماً لا يؤدي أي إهتمام للتفاعل و التواصل بينه و بين أعضاء الإدارة.
      - ب. يسعى الرئيس دوماً إلى تأكيد وجوده بإرتكازه على سلطة الإدارة دون التعبير و التشاور و التواصل و إبداء الرأي و الإقتراح، و كل التفاعلات و المتغيرات الاجتماعية المحيطة و الملابسة للنشاط الإداري.
      - ج. كما أن الرئيس يسعى دوماً إلى تغليب إرادته على إرادات مرؤوسيه بواسطة إلزمهم جبراً لجملة من الأوامر و النواهي<sup>(16)</sup>.
- كما يمكن تسجيل جملة من العوائق منها ما يلي:

. قد يرفض الرؤساء تلقي معلومات من مرؤوسهم لإعتقادهم بأن دورهم يقتصر على إعطاء أوامر ونواهي لا غير.

. قد يعتقد الرؤساء أن مرؤوسيهم غير قادرين على الإدلاء ببيانات مفيدة لذلك فهم يتغاضون عنها و لا يولوها أي اهتمام، كثيراً ما يقتصر استقبال الرؤساء للبيانات التي يرفعها لهم مرؤوسيهم على أغراض الرقابة فقط الأمر الذي يجعل المرؤوسون يترددون في الإدلاء بأرائهم خاصة إذا كانت أراوهم تتضمن نقد لرؤسائهم دوماً إلى توفيق المعلومات والإقتراحات الموضوعة في أسفل خوفاً من المنافسة و بذلك يسعون إلى التقليل من أهمية الإقتراحات و يحاولون خنق مبادرة المرؤوسيين، كما يعتقد الرئيس أنه لو قضى وقتاً طويلاً في الاستماع إلى مرؤوسيه و مشاركتهم في إدارة الأعمال لما تمكن هو من إدارة أعمال الإدارة.

عموماً ما قدمنا لعله يعتبر من أهم العوائق التي تقف في وجه الاتصال و تحول دون إمكانية سريان الإعلام الحقيقي و الفعال في الإدارة، و هناك نقطة هامة ضمن معوقات الاتصال و هي الإشاعة التي تعبر عن الفلق الذي يعترى نفسية الأفراد و أملهم و رغبتهم حيث أن هذه الإشاعات تنشط في أوقات الأزمات و إنعدام الاتصال الرسمي و الإنفراد، ذلك أن العديد من الأفراد يخلط بين الحقائق و الأراء و الإشاعات لكن ما هو مهم و نحن في عالم الإدارة ليس تأكيد على الإشاعة كعامل إتصال، لكن تكون من المعوقات الاتصال في الإدارة، مثلاً ينشر عامل خبراً مفاده أن الإدارة تتويج التخلي عن عدد من الموظفين لأنها تدخل الإعلام الآلي في قسم معين من الإدارة، فإن تم و صدقوا هذه الإشاعة و اعتبروها خبراً قد نقله العامل من مستويات العليا من الإدارة، فيصبح أثر هذه الإشاعة قوياً عند غير المؤهلين لخوفهم على مستقبلهم، و حين إجتماع العمال برئيسمهم قد يذكرون بأنهم بطريقهم في أداء عملهم و عدم إتقانهم له، فبدلاً من أن ينصب إهتمامهم بكيفية تحسين عملهم و الأداء الأسرع و اللائق له، فيفسرون كلام الرئيس أنه ينوي معاقبتهم و ربما طردهم من مناصب عملهم و هنا يسود نوع من الفوضى و عدم الاطمئنان في أوساطهم و رفضهم ربما لكل تغيير في طرق العمل و الأداء.

أن مرحلة الإذعان تعبّر عن مدى نجاح عملية الاتصال، و من ثم هذه العملية يجب أن تتوفر على عدة ترتيبات من بينها:

- . اختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة الرسالة.

. اختيار الوقت المناسب و المكان المناسب للتواصل، و الواقع أن ذلك لا يكفي، ذلك أن هناك جملة من العقبات المحتملة في الإدارة، فإمكانية الوصول إلى نجاح عملية الاتصال عموماً تعرّضه مجموعات من معوقات الاتصال.

**. هوامش الفصل الرابع:**

Dict Le Petit Robert, Paris X1, P1296 .01

Dict Le Petit Larousse, Paris 2, P635 .02

.03 د/ صالح الشبكي: نفس المرجع السابق، ص: 325.

R.Mucchielli: Ibid, P73 .04

\* يرى "دي سوسيير": أن العلاقة هي محطة عملية نفسية عند الإنسان، حيث أنها لا ترتبط بين الشيء والاسم فقط "الدال والمدلول"، وإنما كذلك ترتبط بين الصورة السمعية ولامفاعة الذهنية.

.05 د/ خيري خليل الجميلي: نفس المرجع السابق، ص: 43/42.

F. Goutrand: Ibid, P252 .06

.07 د/ محمد عبد لوهاب: مرجع سابق ذكره، ص: 315.

.08 د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق، ص: 170/171.

R. Mucchielli: Ibid, P74.09

.10 د/ محمد عبد لوهاب: مرجع سابق ذكره: ص: 113.

.11 د/ مصطفى حجازي: نفس المرجع السابق، ص: 172.

.12 د/ عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الإدارية، د.م.ج، الجزائر، 1984، ص: 25.

.13 د/ عمار عوابدي: نفس المرجع السابق، ص: 55.

.14 د/ عمار عوابدي: نفس المرجع السابق، ص: 29.

.15 د/ عمار عوابدي: نفس المرجع السابق، ص: 260.

Alain Rivou: Ibid, P08.16

## الفصل الخامس: تطور مهام ونشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر

### المبحث الأول: مهام وصلاحيات المصالح العمومية بالجزائر

إن المهمة الأساسية لمصالح التشغيل<sup>(1)</sup> تعمل على تحقيق بالتعاون مع المصالح العمومية و الخاصة الأخرى المعنية أحسن تنظيم ممكن لسوق العمل كجزء لا يتجزء من البرنامج الوطني الهدف إلى تأمين و المحافظة على التشغيل الكامل، حيث تقوم بمساعدة الهيئات الأخرى في تحضير المخطط الاجتماعي و الاقتصادي، يفهم من هذا بأن مستويات التشغيل يمكن أن تحدد النشاط البرمجي من مختلف الهيئات العمومية و الخاصة.

و قد تعتبر مصالح التشغيل المنظم لسوق العمل و تطوراته، حيث تقوم بجمع المعلومات التي تسمح بالتعرف على الشروط العادلة لسوق العمل، كما تساهم في التوازن المهني و الجغرافي بين طلبات و عروض العمل، مع إعلام و الهيئات المعنية حتى تسمح لها بتصحيح اللاتوازنات المستقبلية.

و لعل أهم النشاطات التي تهتم بها مصالح التشغيل هي مهمة التوظيف، لإعلام و التوجيه المهني، و إنتاج المعطيات و المعلومات حول سوق العمل. يضاف إليها تحقيق الدراسات و البحوث المختصة، إعلام و إرشاد المؤسسات و هيئات المستخدمين و العمال، التوجيه أو المشاركة في توجيه البرامج الخاصة المنشأة للشغل، توجيه و إعلام المختصين، الجماعات العمومية و المشاركة في تحضير تربصات التكوين و الرسكلة. و مجهودات الإعلام تتعدد عادة أساساً في المعالجة الإحصائية للمعطيات المسجلة في بطاقات العروض و طلبات العمل.

إن بعض المصالح قد تجاوزت مرحلة تحليل المعطيات المنتظمة حول عروض و طلبات العمل و انتقلت إلى مناهج عمل خاصة كبحوث بالإستماراة دراسة السلوك، ملاحظة التطور ... الخ في خلال وقت متوسط لجمهور، أو عينة من الشباب أو العمال الكبار يحاولون التعرف من خلالها على التوجهات العميقية التي يمر بها عالم الشغل، و يحاولون تفسير بعض الظواهر السوسيولوجية لمشاكل البطالة التي تمس بعض الفئات أو فئة سن معين أو جنس أو منطقة أو أخرى<sup>(2)</sup>.

كما أن محاولات مصالح التشغيل قد تؤدي إلى اقتراح أو إيجاد تفسير لظاهرة متواجدة لنفس المهن و عروض العمل التي لم تجد طالبين و طلبات العمل الغير ملبيات. وقد تعتبر مصالح التشغيل من بين الهيئات الموجودة التي تهتم بميدان البحث و التحليل الذي يساعد على استغلال حجم الكبير من المعلومات التي تقدمها لهم الإحصائيات المنتظمة و وضعياتهم كملاحظة مفضل لسوق العمل.

كما يسجل أن مصالح التشغيل كعضو تقني و فني ليست مجهزة بالقدر الكافي حتى تصيغ سياسات في ميدان يتجاوز كثيرا مجالها القانوني.

صلاحيات و دور المصالح العمومية للتشغيل<sup>(3)</sup>: المهام الرئيسية لمصلحة التشغيل حسب الإتفاقية الدولية رقم: 57/88 (مادة 6) تتمثل فيما يلي:

. توظيف و تنصيب طالبي العمل و ذلك بعد الإستقبال، التسجيل و البحث من خلال المصالح المانحة للتشغيل.

. إعلام السلطات العمومية و كل الهيئات المهتمة بتطور التشغيل و عالم سوق العمل.

. المشاركة في إدارة صندوق البطالة و تسخير البطالة، في نطاق الشغل و خاصة المتعلق بالمصالح العمومية للتشغيل، و تجسيد التوظيف في أحسن الظروف و الأشكال، و هذا قد يتطلب مستوى معين من التنظيم لسوق العمل. أما التنصيب في وظائف و مناصب ظرفية أو في مصالح اختصاصات معينة على مستوى سوق الشغل ناتج عن إرادة عارضي العمل أكثر منه من حرکية أو ديناميكية مصالح العمومية للتشغيل.

فعلى العكس، التوظيف الذي يرمي إلى تقرير خصائص عروض العمل و طلبات العمل يحتاج إلى تقنيات و دعائم إعلامية غير متوفرة عند المصالح العمومية للتشغيل بالجزائر، فيبقى التوظيف مختصر فقط في طلب عادي أو التسجيل أو إستغلالها بطريقة كلاسيكية.

. معرفة أسواق التشغيل التي تعرفها وحدات و مصالح التشغيل.

. مراحل التقسيب، و البحث عن عمل و متابعة طالبيه في غالب الأحيان غائبة، قد يرجع ذلك إلى أن مكاتب التشغيل قليلة التجهيز سواء على المستوى البشري أو المادي لمباشرة مثل هذا النشاط فإن مواردها البشرية و المادية ضعيفة مقارنة مع متطلبات الأدوار المنوطة بها و تعدد ميكانيزمات سوق العمل.

بالنسبة للمهمة المتعلقة بإعلام مختلف قطاعات سوق التشغيل، يجب هنا ملاحظة تردد السلطات العمومية في وضع سياسة تشغيل فعالة، و التي تمر حتما بتمكن مصالح التشغيل الموجودة، والظاهر أن لها عوائق ثقيلة و صعبة خاصة في مجال الإعلام حول تطور مستوى سوق العمل.

كما أن المعطيات المستقة من طرف هذه المصالح تقتصر أساسا على ثلاثة متغيرات، حجم العروض، الطلبات و التوظيف المحقق و الملبى، فخصوص هذه المعطيات العامة قد لعبت دور في تقاهتها، فحسب السلطات العمومية ترى أن هذه المعلومات غير تمثيلية، و لا

ب. تتلقى عروض الشغل و طلباته و تقارب بين هذه وتلك.

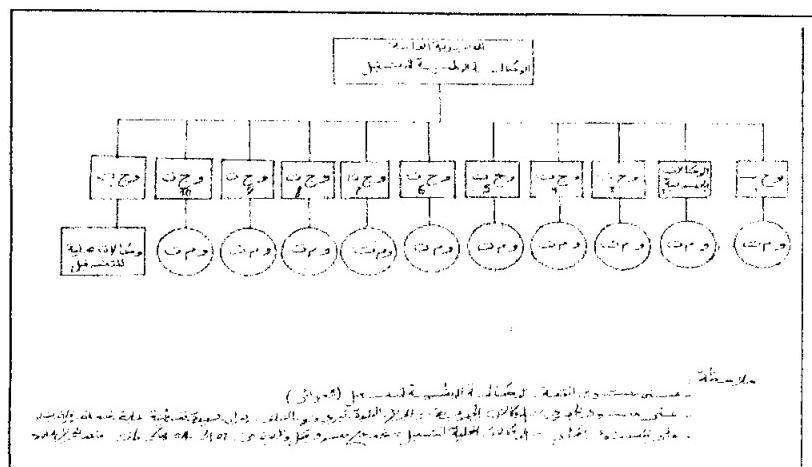
و بهذه الصفة تقوم على الخصوص بما يأتي:

- تتوالى إستقبال طلاب الشغل و إعلامهم و توجيههم و ترتيبهم.
  - تبحث عن عروض الشغل لدى الهيئات المشغلة و تجمعها.
  - تسهل الحركية الجغرافية و المهنية لطلابي الشغل بتنظيم المسا حرکات اليد العاملة و تسييرها طبقا للتنظيم المعمول به، كما و المقاولات و الهيئات المعنية في إعداد أعمال التحويلات الم تخصصه لتكيف طالبي الشغل مع متطلبات العروض المتوفر
  - تشارك في تنظيم برامج التشغيل النوعية، التي تقررها و المؤسسات الأخرى المعنية و في تطبيقها.
  - تبحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب المواطنين المترشحب ج. تدرس في إطار التشريع المتعلق بإستخدام العمال الأجانب العاملة الأجنبية، قصد تسليم الرخص التي ينص عليها التنظيم الوطني للعمال الأجانب و تسييره.

د. تطبق فيما يخصها التدابير الناجمة عن الاتفاقيات و العقود الدولية، في مجال غيل.

جهاز تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل<sup>(4)</sup>: (الهيكل الإداري): مصالح التشغيل كملاحظ أساسى لسوق العمل و متعامل رئيسي في ميدان توظيف العمال هو منظم على شكل هرم كالآتى: في قمة الهرم (على المستوى الوطني): المديرية العامة للوكالة الوطنية مكلفة بالتسهيل الإداري للشبكة و تتckلف بمهام التنظير، البرمجة، التشثيط و مراقبة الشبكة، ملخص التحاليل و التعاون ...

انظر الشكل رقم: "11" الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل.



. في الوسط (على المستوى الجهو): الوكالات الجهوية للتشغيل، مهامها تتمثل في الإشراف و التنسيق بين الوكالات المحلية في كافة المجالات، كالعلومات، نشاطات التعويض و كذلك الدعم التقني، الدراسات، احتياجات التشغيل و التأهيلات، ولها كذلك مهام تسيير الوكالات المحلية و نشاطات مع الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين.

. في القاعدة (على المستوى البلدي و الولائي): الوكالات المحلية، تهدف الوكالة الوطنية الوصول على المدى البعيد إلى وكالة بكل بلدية و على المدى المتوسط وكالة لكل مجموعة من البلديات. و مهامها الأساسية بالإضافة إلى التوظيف، تعمل الوكالات على تشجيع المبادرات المحلية، تحليل و تسيير الأسواق المحلية للعمل و التعرف عن الإختلالات و السكان الذين لا بد أن يستفيدوا من البرامج الخاصة بالتكوين / تشغيل و التشغيل الإدماجي.

**التنظيم الإداري:** أما التنظيم الإداري للوكالة حسب المادة الثانية من قانون 259/90 يكون كالتالي:

. المدير العام.

. الأمين العام و نواب المدير.

. تنظيم الوكالة الوطنية إلى الوكالات الجهوية و الوكالات المحلية و المراسلين المحليين على مستوى البلديات أو مراسلين في الخارج.

. مجلس الإدارة، يترأسه وزير الوصاية أو ممثله.

أما فيما يخص المناصب العليا للوكالة حسب منشور مبين الوزارات المؤرخ في 90/12/02 المتعلق بالتنظيم الداخلي للوكالة تكون كمالي:

. المدير العام.

. الأمين العام.

. المدراء.

. رؤساء الوكالات الجهوية و المحلية.

. نواب المدراء.

. رؤساء المصالح بالوكالات الجهوية.

تحت سلطة المدير العام التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية يحتوي مايلي:

. الأمين العام، مدير تنظيم سوق الشغل، مدير الدعم التقني للوكالات، حركات الهجرة، مدير الإعلام، الدراسات و التوثيق، مدير إدارة الوسائل.

انظر الشكل رقم: المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.

. رؤساء الوكالات الجهوية.

## رؤساء الوكالات المحلية.

و يساعد المدير العام ثلاث نواب كمدراء للدراسات مكلفين ب:

تطوير نظام وطني للإعلام.

تنظيم العلاقات مع الجهاز الوطني للتقوين.

تنظيم شراكة مع "الجماعات المحلية، منظمات مهنية و نقابية، حركات جموعية... الخ

1. مديرية الدعم التقني للوكالات: تحتوي ثلاثة نيابات مديرية:

- نيابة مديرية الطرق و المناهج.

- نيابة مديرية لتطوير الشبكة.

- نيابة مديرية للتسيق و الرقابة.

2. مديرية تنظيم سوق الشغل: تحتوي على مديرتين مما:

- نيابة مديرية التوظيف و التعويض.

- نيابة مديرية المحافظة على الشغل و إعادة التأهيل.

3. مديرية حركات الهجرة، تحتوي مaily:

- نيابة مديرية لليد العاملة الأجنبية.

- نيابة مديرية الهجرة.

4. مديرية الإعلام، الدراسات و التوثيق: تحتوي على مايلي:

- نيابة مديرية الإستغلال الإحصائي.

- نيابة مديرية للدراسات.

- نيابة مديرية للتوثيق و النشر.

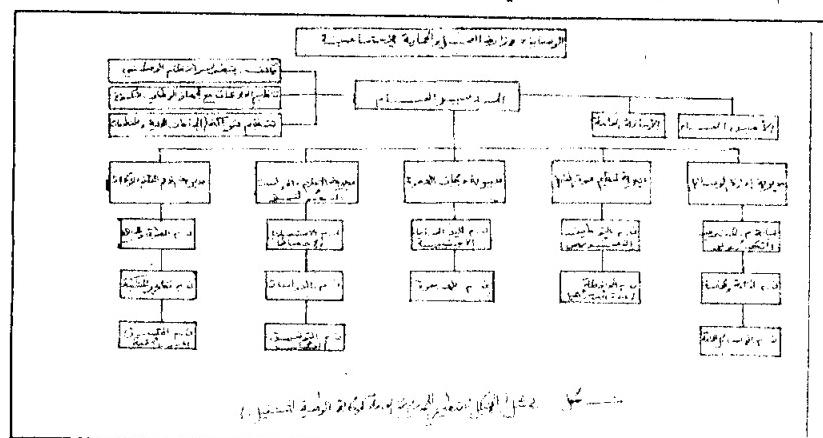
5. مديرية إدارة الوسائل: تحتوي على:

- نيابة مديرية المستخدمين و التكوين.

- نيابة مديرية المالية و المحاسبة.

- نيابة مديرية الوسائل العامة.

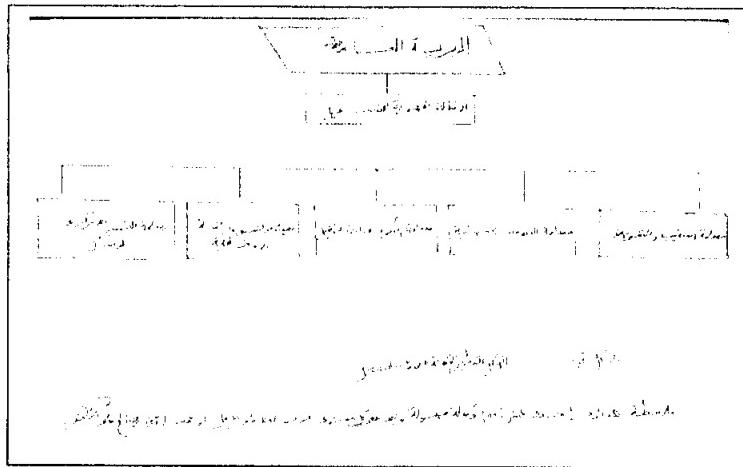
الشكل رقم: "12" الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.



على المستوى الجهوبي تكون الوكالات الجهوية تحت سلطة رئيس الوكالة الجهوية و هي تحتوي على ثلاثة مصالح على الأقل و/أو خمسة على الأكثر و هي كالتالي:

- . مصلحة التقىب و التعويض.
- . مصلحة المعلومات الإحصائية.
- . مصلحة التكوين و إعادة التأهيل.
- . مصلحة التنسيق و مراقبة الوكالات المحلية.
- . مصلحة التسيير اللامركزي للوسائل.

انظر الشكل رقم: "13" الهيكل التنظيمي للوكلالة الجهوية للتشغيل.



على المستوى المحلي الوكالات المحلية للتشغيل بدون تنظيم حقيقي و قانوني . و بدون مصالح واضحة فقط الأعمال تتلخص في مهامها.

**المبحث الثاني: مراحل تنظيم وتطور سوق التشغيل في الجزائر<sup>(5)</sup>**

## المرحلة الأولى: مرحلة 1962-1970.

مباشرة بعد الإستقلال، إشكالية التشغيل التي طرحت على الدولة الجزائرية الحديثة النشأة كانت أساساً مطبوعة بظاهره البطلة المتشيبة في المجتمع الجزائري، وبنسبة تشغيل ضعيفة، حيث كان هناك حجم مرتفع و متزايد من طلبات العمل و في المقابل عروض العمل المتوفرة آنذاك لاتسمح و لو بتغطية جزئية، جعلت السلطات الجزائرية تفك في خلق الإمكانيات الجديدة للحد من خطورة الظاهرة و ذلك بإتباعها عدة إجراءات منها ما يلي:

حاولت السلطات المعنية بخلق ورشات "التشغيل الكامل" تشابه ما يعرف اليوم بالشبكة الإجتماعية" التي تهدف في حقيقتها إلى التشغيل الكامل لتحقيق منفعة عامة، فذلك

حيث كانت توجه فئات البطالة و طالبي العمل أساساً نحو قطاع البناء و الأعمال ذات المنفعة العمومية، إلا أنها مشكلة خاصة من فرص و مناصب شغل مؤقتة.

و كانت تعمل على تنظيم الهجرة إلى فرنسا، و كانت تشكل نوعاً ما حللاً لبعض الصعوبات في إيجاد نشاط أو مناصب لطالبي العمل، من حيث التسجيل و تنظيم هجرة التي نظمت من طرف مصالح التشغيل خاصة الديوان الوطني لليد العاملة الذي كان يشرف على تسيير و مراقبة هذه العملية. و إنسمت الفترة بتوسيع التوظيف الإداري بشروط سهلة، هدفاً منه إدماج البطالين في التوظيف العمومي، حيث بدوره يساهم في الحد من البطالة.

فهذه الفترة قد إنطبعت بالتدخل المباشر و الحيوي لمصالح التشغيل في سيرورة تنظيم سوق العمل، وكانت العمليات تتم في ظروف طبعها الجانب التنظيمي و القانوني "إحتكار التوظيف"، حيث يتم التوجيه إلى المؤسسات طالبي العمل المسجلين بمكاتب اليد العاملة، على أساس إحتكار التوظيف، وذلك بمراقبة عملية التنصيب، و نظراً لضعف إمكانيات المؤسسات، كانت مصالح التشغيل تؤطر و تراقب حجم المناصب المتواجدة و الفائض من عروض و طلبات العمل.

#### **المرحلة الثانية: مرحلة ما بين 1970-1980:**

دخلت الجزائر في سنة 1971 مرحلة جديدة في مجال السياسة الاقتصادية، حيث أحدثت تغيرات عميقة على سير سوق العمل من جهة و إنطبعت على الخصوص بالتأميم أو أوطنة الاقتصاد الوطني، حيث من خلال المرسوم 74/71 المؤرخ في نوفمبر 1971 و المتعلق بالتنظيم الإشتراكي للمؤسسات و مواكبة مع الإرتقاب المحسوس و المفاجئ في سعر البترول و عوامل مساعدة أخرى.

كما نسجل أن الجزائر شرعت آنذاك في الحد من الهجرة المنظمة إلى فرنسا في سنة 1973، حيث قررت السلطات الجزائرية على أن تكون الدولة حاضرة بقوة في التوجّه الاقتصادي الوطن بإتخاذها القاعدة و النمط المتمثل في التصنيع، و قد يعتبر النموذج الإشتراكي في التسيير المختار من طرف الجزائر في مجال تحريك العجلة الاقتصادية هو الإرتكاز على ما يعرف "بالصناعة المصنعة" أو الصناعات التقيلة، حيث كانت العائدات المالية للمحروقات المحرك الرئيسي لهذه العملية الإستراتيجية.

حيث نسجل أن هذه الفترة قد اتسعت بصناعة مكثفة من إستثمارات متعددة تخدم التنمية الوطنية المسطرة آنذاك حسب مخططات التنمية الثلاث الأولى.

أما قطاع الفلاحة فقد سجل إنخفاضاً محسوساً في عدد المستثمرين و أن أغلبية طالبي العمل إتجهت إلى المؤسسات الصناعية و القطاعات الأخرى تاركة المجال الفلاحي و هذا نكتشفه من خلال المناصب المستحدثة. وفي الإطار العام نظرة المؤسسة كانت مبنية أساساً

على أن تلبي رغبة طالب العمل بدون تدخل خارجي، أي ما يعرف "بالتوظيف المباشر"، نتج عنه عدم التحكم في مجال الإحصائيات، بالإضافة إلى بروز ظاهرة الزحف الريفي المعتبر، جعلت نسبة العمران في ارتفاع و تزايد مستمر و التصاعد من نسبة الأجر للعائلة الواحدة لا يتجاوز 75 % .

إن كثرة تنوع عروض العمل جعلت من بعض طالبي العمل يختارون و يتهاقرون على الإمكانيات المقدمة من طرف المؤسسات أو البحث عن الإمكانيات الإجتماعية، كما كانت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال التوفيق على المستخدمين (العمال المؤهلين). أما العمال فكانوا بدورهم يغيرون مناصبهم بإستمرار ، فالعامل يبحث عن شروط عمل أحسن و إمكانيات اجتماعية و ترقية دائمة نحو الأفضل ، و في المقابل مصالح التشغيل العمومية كقطاع إداري منظم لهذه العملية فقدت دورها كوسيلة تدخل في ورشات التشغيل الكامل ، و إقتصر دورها فقط على توجيه الراغبين في الهجرة نحو فرنسا التي تم غلقها أمام الطالبين سنة 1973 ، بالإضافة إلى ذلك فقدت مصالح التشغيل دورها كعناصر أساسية لسير سوق العمل ، ولم يبق بمكاتب الديوان الوطني لليد العاملة سوى تنصيب اليد العاملة البسيطة في قطاع البناء و مراقبة إستعمال اليد العاملة الأجنبية في الجزائر و توجيه العمال الراغبين في الهجرة نحو ألمانيا الشرقية أنداك.

### **المرحلة الثالثة: مرحلة ما بين 1980-1985**

خلال هذه المرحلة ركزت السلطات السياسية نظرتها حول كيفية إيجاد حلول لمشكلة الإنتاجية و عقلنة مؤسسات الدولة، حيث أن من بين العناصر الداعية إلى إعادة النظر في سير الحياة الاقتصادية هو إبعاد المؤسسة عن دورها الأساسي و المتمثل في خلق الثروة و إحداث مناصب شغل منتجة، مع إنخفاض بل ضعف المردودية و الإنتاجية فرض على السلطات إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسات الوطنية، كما إنسمت هذه الفترة بعدم إستقرار اليد العاملة، و سوء توزيعها حتى عبر نفس القطاع بالإضافة إلى ضعف المسنوي التأهيلي لليد العاملة. و مع بداية سنة 1980 قررت السلطات المعنية إعادة تقييم المؤسسات العمومية الوطنية، و أخذت في هذا الإطار عدة إجراءات لأمركيزية المؤسسات فيما يلي :

تحويل المقرات الإجتماعية لبعض المؤسسات نحو داخل الوطن و تحرير إستثمارات المؤسسات العمومية و الإتجاه نحو لأمركيزية الإدارة العمومية و الجماعات المحلية كالولاية و الدوائر و المجالس الشعبية البلدية، و تشجيع هيكل التكوين المهني و محاولة توزيعها عبر مختلف مناطق التراب الوطني وللحد من الإنقال الفوضوي و التسخير العشوائي للموارد البشرية خاصة اليد العاملة المؤهلة و ضعف السلطات المعنية قانونا ينظم تسخير الموارد البشرية، القانون العام للعمال، حيث رتب مناصب العمل على مستويات متباينة من الأجر

المتشابهة لكل صنف أو منصب حسب مبدأ " عمل مساوي / أجر مساوي " و بهذا الحد تم التقليل أو خفض الإنفاق المبالغ فيه.

كما أن توجهات سوق العمل تغيرت إتجاه إجراءات التسوية، فإن أشكال تسخير اليد العاملة المباشر عن طريق المؤسسة، نفسها لعب دورا نحو تنظيم جديد لسوق العمل جعل طلبات العمل المسجلة عن طريق مكاتب الديوان الوطني لليد العاملة يعاد النظر في إعادة توزيعها على مستوى الجانب الكيفي، حيث تضاعفت طلبات العمل الغير ملبة على المستوى الكلي إلى 1,5 مليون ما بين سنوات 1970-1985 منهم الإطارات، التقنيون، أعوان التحكم ... إلخ هذا التوجه الجديد الذي تواجهه المصالح العمومية للتشغيل قد يعتبر في حد ذاته مؤشر أولي بأن سوق العمل في تحول و تغير جوهري.

مع الإشارة أن قطاع الفلاحة إستمر في فقدان مناصب الشغل و المقدرة بـ عشرة آلاف عامل، و حدثت نسبة البطالة رسميا بـ 15% و هذا يعتبر أول إعتراف رسمي بمشكل البطالة.

#### **المرحلة الرابعة : مرحلة 1985 إلى يومنا هذا:**

بدأت منذ سنة 1985 تتدحر وضعيّة التشغيل بصفة جلية، فسجل إنخفاض المبادرات الاستثمارية لإندام أو نقص في الإمكانيات التي كانت متوفّرة في السابق بالإضافة إلى شروع الجزائر في دفع الديون الخارجية و ما ترتب عنه خاصة مع السقوط الحر للبتروл الذي كان الركيزة و لا يزال يعتمد على عائداته في تحريك الآلة الاقتصادية نجم عنه صعوبات اقتصادية جمة و تحديات جديدة على الدولة الجزائرية ببروز بوادر الأزمة الاقتصادية جعلت السلطات تفكّر في إحداث طرق جديدة لمواجهتها على مختلف الأصعدة. هذه الظروف و أخرى حدت من ديناميكيّة خلق مناصب الشغل، حيث أصبحت القدرة السنوية في تدهور مستمر إلى يومنا هذا.

و من الآثار الناجمة عن هذه الوضعية تزايد عدد الباطلين و وصوله إلى 1.200.000 بطال أي بنسبة 22% حسب إحصاء السكان لسنة 1987 مع العلم أن نسبة البطالة كانت 15% في سنة 1984 و حوالي 25% في سنة 1994 يضاف إليهم العمال المسرحون لأسباب اقتصادية و المقدر عددهم بأكثر من 400.000 مسرح يستقدون لفترة مؤقتة من أجور شهرية في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي أحدثته السلطات الجزائرية بمرسوم تنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994 لتسخير هذه الفئات المسرحة من العمل.

اما على مستوى المخطط القطاعي فإن القطاعات التي عادة كانت تحدث مناصب شغل قد تأثرت، و تضررت كثيرا كقطاع البناء، و قد يرجع ذلك إلى الأزمة الاقتصادية

العالمية و المشاكل على المستوى الوطني حدت من قدرات الكثير من المؤسسات العمومية الإقتصادية.

و المعلوم أن إنخفاض و تراجع الاستثمار لعب دوراً محدداً في سير سوق التشغيل، كما ساهمت العوامل الداخلية في الحد من خلق مناصب الشغل ذكر منها ما يلي: الطلب الإضافي للعمل المرتفع حوالي 183.000 شخص يضافون كل سنة على مستوى سوق الشغل في الفترة الممتدة ما بين 1985 إلى 1989 وقدرت بـ 165.000 طالب عمل جديد كل سنة منذ 1995.

ضعف قدرات الآلة الإقتصادية في مجال الإنتاج و الإنتاجية و ذلك قد يرجع إلى صلابة المحيط الإقتصادي و غياب الإستمرار في التموين بالمواد الأولية و النصف المنتجة (مصنعة) و إرتباط بضعف المستوى العام للنشاط الإقتصادي.

عرفت كلفة مناصب الشغل إرتفاعاً محسوساً، لعل هذه العوامل من بين أخريات قد وقفت حجرة عثرة أمام قدرات إحداث مناصب العمل خاصة على مستوى القطاع الصناعي.

كما نسجل عدم تنظيم سوق العمل و الذي أنتبه بوجود أسواق أخرى للتشغيل أو متتدخلين آخرين في هذا الميدان بالإضافة إلى الديوان الوطني لليد العاملة، حيث ظهرت إلى الوجود مندوبيّة تشغيل الشباب، مديرية النشاط الاجتماعي المهمة بالمساعدة الاجتماعية و الشبكة الاجتماعية، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، سوق محلي للمؤسسات، أسواق محلية، و بهذا نلاحظ عدة متتدخلين في سوق العمل الوطني تنتج عنه عدم التحكم في ميكانيزمات سوق العمل من جهة و عدم ضبط الإحصائيات من جهة أخرى.

كما أن لكل متدخل في هذا المجال ديناميكيته الخاصة و قد أعيد تنظيمه و تسييره، مما صعب عملية التنسيق و الاتصال بين الأطراف المعنية من جهة و عدم التحكم في الإحصائيات و ضبط الميكانيزمات المحركة لهذا القطاع من جهة أخرى و هذا قد صعب من تحديد سياسة وطنية للتشغيل واضحة المعالم.

بالإضافة إلى عدم ملائمة مسائل التكوين و التشغيل و عدم ملائمتها مع الاحتياجات الوطنية المحلية الحقيقة. و نظراً للتراجع إحداث مناصب شغل جديدة و إستحالتها في بعض القطاعات، قررت السلطات في سنة 1987 تسليم و وضع إجراءات عاجلة للحد من تفاقم هذه الأزمة و قد تمثلت في البرامج الخاصة بتشغيل الشباب.

مع حلول التسعينيات بدأت ظاهرة التضاعف الخطير في فقدان مناصب الشغل الناتج عن التسريح الجماعي و الفردي للعمال لأسباب إقتصادية.

- و إلى يومنا هذا ليس هناك ما يعرف بالسياسة الوطنية للشغل، يضاف إلى ذلك عدّة نقائص في تسيير هذه العملية ذات الحجم الكبير مضاد إلى ذلك:
- عدم وجود التنسيق النظري العملي بين مصالح التشغيل على المستوى المحلي، و ذلك قد يرجع إلى إنعدام قوانين منظمة للعلاقة بين هذه الأطراف.
  - عدم وجود سياسة إستراتيجية ملائمة لتنظيم سوق العمل على المستوى الوطني، الجهوي، و المحلي.
  - إنعدام دراسات علمية لترشيد تسيير الموارد البشرية في عمليات التوظيف و متابعتهم على مستوى حياتهم المهنية.
  - إنعدام آليات ضبط الإحصائيات الخاصة بالمسائل المتعلقة بهذا القطاع، رغم أهميتها في تحديد أي سياسة أو إستراتيجية ملائمة لتنظيم و تفعيل هذا الميدان.

أما فيما يخص الخطاب أو سياسة التشغيل الوطنية حول إشكالية التشغيل بالجزائر، فإن الجزائر قد أعطت إهتماما خاصا للتشغيل من خلال البرنامج الوطني للتنمية الوطنية و ذلك عبر مراحل تطورها التاريخي وقد تلخصها فيما يلي:

- . خطاب التشغيل الكامل: يدور حول العمل في إطار تحقيق المنفعة العامة، و كان ذلك منذ الإستقلال حتى سنوات السبعينات.
- . خطاب التشغيل حسب المادة 24 من دستور 1976 يؤكد: "أن العمل هو شرط أساسى لنمو البلاد و مصدر لضمان وسائل وجوده".
- . خطاب بطالـة الإدماـج: (جهاز تشغيل الشـباب)، مع الظهور المتزايد للبطـالة في الأوسـاط الشـبابـية، مع نهاية الثـمانـيات لجـأت الدـولـة إلى هـذا النـوع من الإدماـج الإـجتماعـي و المـهـني.
- . خطاب المحافظة على الشـغل، و ذلك بعد المشـاكل التي عـرفـتها المؤـسـسـات الإـقـتصـاديـة الـوطـنـية.

. إشكالية متعلقة بتسـيـير البطـالـة: مع هـذا التـشكـيل الجـديـد للـتطـور الإـقـتصـادي و الإـجـتمـاعـي الـذـي تـعرـفـهـ الـجـزـائـر و مع وضع سيـاسـة إـقـتصـادـ السوق أـصـبـحت إـشكـالـيةـ التـشـغـيل و السـكـانـ النـاشـطـين تـرـتـكـزـ عـلـىـ مـعـايـيرـ دـولـيةـ حـولـ تـسـيـيرـ الـبطـالـةـ، هـذـهـ المـقارـيـةـ لـسـوقـ العـملـ تـتـطلـبـ وـسـائـلـ قـانـونـيـةـ، إـقـتصـاديـةـ و اـجـتمـاعـيـةـ جـديـدةـ و نـظـامـ فـعـالـ (مـتـوـعـ)ـ لـلـمـتـدـلـيـنـ فـيـ سـوقـ العـملـ، مـنـهـاـ: المـصالـحـ العـمـومـيـةـ لـلـشـغـيلـ، المؤـسـسـاتـ، النقـابـاتـ، الجـمـاعـاتـ المـحلـيةـ. لـكـلـ مـنـهـاـ دورـ مـحدـدـ فـيـ تـنـظـيمـ هـذـاـ الفـيـضـ فـيـ سـوقـ العـملـ لـاـسـيـماـ فـيـ مـجاـلـ مـخـزـونـ لـيدـ العـاملـةـ أوـ الـبطـالـةـ. المسـأـلةـ هـنـاـ لـاـ تـكـمـنـ فـيـ الـبـحـثـ بـأـيـ ثـمـنـ عـلـىـ الـزـيـادـةـ فـيـ خـلـقـ منـاصـبـ الشـغلـ وـ إـنـماـ الإـسـعـمـالـ العـقـلـانـيـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـ وـسـائـلـ الـإـنـتـاجـ قـصـدـ الـوصـولـ إـلـىـ الـفـاعـلـيـةـ الإـقـتصـاديـةـ،

و الطريقة الوحيدة التي تسمح بالنمو الاقتصادي و تخلق مناصب شغل دائمة، هذه النظرة لسوق العمل تفرض نفسها على المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين الذين يجدون قواعد اللعبة.

و من خلال هذه التطورات الحاصلة على المستوى الوطني، عرفت المصالح العمومية للتشغيل، تطورا عبر تكتلها بمايلي:

- نشاطات التوظيف من خلال تسجيل طلبات العمل و جمع لعروض العمل.
- تنظيم سوق العمل من خلال توقيع الاتفاقيات في تنظيم مقاييس التعديل المناسبة.
- التعرف على الاحتياجات القطاعية و الجهوية لليد العاملة و ضمان ملائمة التكوين/تشغيل.
- إنتاج الإحصائيات و المعلومات حول تطور سوق العمل، و حتى للفترة الأخيرة، المصالح العمومية للتشغيل، أي كانت تتلخص في الديوان الوطني لليد العاملة سابقاً.
- تدخلها أنخفض في مجال تسجيل طلبات العمل راجع لانخفاض عروض العمل و إلى التوظيف المؤقتة نظراً لوضعية سوق العمل الهشة.

إن موضوع التشغيل بالجزائر يبيّن في تلك المرحلة التي قامت بمعالجة ظاهرة البطالة ميدانياً بتوفير مناصب الشغل للفاقديين عليه، كما وجدت القوانين الخاصة بمرحلة السبعينيات التي تحمي الجزائري من هذه الأفة حيث نصت القوانين الخاصة بهذه المرحلة في بعض موادها على ضمان العمل للمواطن الجزائري و حمايته من شبح البطالة، بهذا الصدد جاء دستور 1976 في المادة 33 منه ما يلي: "الدولة مسؤولة عن ظروف حياة كل مواطن. وهي تستهدف تحرير المواطن من الإستغلال و البطالة و المرض و الجهل".

ونلاحظ من ذلك درجة الإهتمام التي أفرتها الدولة أذاك حيث وضعت البطالة في درجة واحدة مع أعقد المشكلات الاجتماعية مثل المرض، الجهل و الإستغلال... إلخ.

ويؤكد هذا الإتجاه و تدعمه المادة 59 من نفس الدستور بأن حق العمل مضمون وهذا يعني التكفل المباشر من طرف مختلف مؤسسات الدولة بتوفير العمل لمن هو مستعد له. و يمكن القول الإهتمام بهذا الجانب ميدانياً إلى أن وصل إلى درجة البطالة المقنعة.

أما في دستور 1989، نسجل تراجعاً عنها عن المادة 33 من دستور 76 و بالتالي نفضل الدولة أن تتخلى عن مسؤولية حماية المواطن من البطالة مما يعني ترك الأمور تسير بكل حرية في سوق العمل، وهذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة في السنوات الأخيرة دون تفكير في مشاريع حاسمة أو قوانين فعالة تحمي هؤلاء البطالين و تخرجهم من وضعيتهم الحالية. ويتأكّد التراجع المذكور مرة أخرى إذاقرأنا المادة 59 من دستور 1976 التي تنص على "حق العمل مضمون" مع المادة 52 من دستور 89 التي تتضمن لكل مواطن الحق في

العمل هذا يعني أن الدولة لم تعد من الناحية النظرية هي المسئولة المباشرة عن توفير العمل كما ورد في دستور 1976.

إن دور و أثر تدخلات الديوان الوطني لليد العاملة في توظيف العمال و اكب مراحل النمو الاقتصادي للوطن و تأثر بضغوطات الخطابات أو السياسات حول الشغل إذ الديوان الوطني للعمل عرف ذروته أو أوجه خلال مرحلة ما بعد الاستقلال مع برامج التشغيل الكامل بفضل إحتكار التوظيف الذي منحه له المرسوم 153/63 المؤرخ في 25/04/1963. هذه المرحلة تتوافق مع المرحلة التالية المتميزة بخلق قوي لمناصب الشغل .

لم تقم المؤسسات الجديدة النشأة بلعب دورها في مجال التشغيل فكانت تطلب خدمات الديوان الوطني لليد العاملة سابقاً بعد ذلك بدأت تقوم بالتوظيف مباشرة لليد العاملة لاسيما المؤهلة، و بهذا بدأ تهميش الديوان و بقى يتكتل بتنظيم هجرة العمال إلى فرنسا حتى 1973 ، ثم إلى ألمانيا الشرقية لتبقى فيما بعد مصخرة لمراقبة الشغل و اليد العاملة الأجنبية و إلى عمليات إعادة إدماج العمال المغتربين.

هذا التهميش للديوان في مجال تدخله، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية و المادية في تأثيره مع عدم ملائمة الوسائل بالمقارنة مع الأهداف (نصوص قانونية غير موافقة) التي تركت أثراً حقيقياً على نتائج تدخله، جعلته غير عملي إلى غاية سنة 1990 مما أدى إلى تغييره بالوكالة الوطنية للتشغيل كمتدخل مباشر في مسائل التشغيل، فإنه من المهم التطرق إلى الجانب التاريخي لهذه الهيئة و تصرفاتها في سوق العمل خاصة عبر مصالحها اللامركزية الممثلين في الوكالات المحلية، مكاتب اليد العاملة سابقاً.

إنه حتى إعادة التنظيم في سنة 1990 لمهام الديوان كانت تدار أساساً عبر ثلات

نصوص تتمثل فيما يلي:

- مرسوم رقم: 99/62 المؤرخ في 29/11/1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة.
- مرسوم رقم: 153/63 المؤرخ في 25/04/1963 المتعلق بمراقبة الشغل و تنظيم العمال.
- منشور رقم 42/71 المؤرخ في 17/02/1977 المتعلق بتنظيم الديوان الوطني لليد العاملة.

إن الديوان هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ذات شخصية مدنية و إستقلالية مالية (المادة أولى من مرسوم 99/62 و منشور 42/71). وهو تحت السلطة المباشرة للوصاية، الممثلة في وزارة العمل و الشؤون الإجتماعية (المادة 02 من مرسوم 99/62 و المنشور 42/71).

و كذلك ضمن تنفيذ مقاييس الحماية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.(المادة 03 من الفقرة 06 من مرسوم 99/62).

و قد حددت القوانين هيكلة و تنظيم الديوان حسب خصوصيات تنظيم سوق العمل، ولتأدية مهامه، يملك الديوان ما يلي:

. مكاتب اليد العاملة و المراكز الصحية للمهاجرة،

. المراسلين المحليين على مستوى البلديات التي لا يوجد بها مكتب لليد العاملة،

. فتح فروع بالخارج أو مراسلين معتمدين عند السلطات الوصية.

للإشارة المادة 27 من منشور رقم 42/71 تنص على: "أن حل الديوان الوطني لليد العاملة لا يمكن النطق به إلا من خلال نص ذا طابع تشريعي". حيث كان يتسم الديوان في أواخر الثمانينات بما يلي:

- نسبة تأطير إجمالية منخفضة تقدر ب 3,2% .

- مكتب واحد لليد العاملة ل 10 بلديات أو 40 ألف سكان ناشطين.

- توزيع سيئ على مستوى التراب الوطني للمكاتب الموجودة.

- نسبة تدخل في السوق في الغالب تقدر ب: 20% .

هذا التهميش يرجع أساسا إلى عوائق ذات طابع هيكلية و تنظيمي.

#### **أ. العوائق الهيكلية : تتلخص كالتالي:**

1. أن مهام مكاتب اليد العاملة و صلاحياتها: تسير عبر نصوص ذكرناها سابقا، أصبحت غير ملائمة و بعض المرات قديمة لا تتناشى مع التحولات الهيكلية للمحيط الاقتصادي، الاجتماعي و الإداري.

2. النظام القانوني لتدخل المكاتب، لاسيما مبدأ إحتكار التوظيف أعاد كثيراً مصالحها التي تتفصّلها الوسائل و عدم ملائمة تواجدها الجغرافي قد يعيق نمو الحركة الاقتصادية الوطنية خاصة في مجال حاجتها للموارد البشرية.

3. الوسائل: نقص الوسائل المالية و البشرية خاصة التأطير أعاد كثيراً التدخل الفعال للمكاتب. و على مستوى الوسائل المكاتب لاتملك الشيء الكبير أو المهم كوسائل تأثير المكاتب، بإغلاق الهاتف، عدم وجود تلسكس أو فاكس و وسائل التنقل...

على مستوى الموارد البشرية تأطير المكاتب يتكون أساساً من مراقبي العمل و أعون المكتب الذين غالباً ما نجدهم رؤساء للمكاتب. من جهة أخرى عدد أعون التشغيل حسب السكان كانت تقدر بواحد بالنسبة لـ 31000 مقارنة مع أوروبا التي حصلتها عن كل 5000 ساكن.

ب. العوائق التنظيمية: قد عقدت وضعية المكاتب و أثرت سلباً على تدخلها في سوق العمل لأن المكاتب محلياً ليس لها مركز و لا وجود قانوني، كانت توجد فقط في الميدان الذي أدى إلى ظاهرة تهميشها و عدم قدرتها على رفع التحدي.

ج. عوائق تقنية: تظهر من خلال عدم ملائمتها بين العلاقات الوظيفية بين مختلف مستويات مصالح التشغيل، خاصة في مجال سريان و معالجة المعلومات. هذه الأخيرة أثرت جاليها في تنظيم سوق العمل نظراً لتأخر إرسال المعلومات من جهة و من جهة أخرى عدم ملائمة الوسائل المستعملة بالإضافة إلى المفاهيم، المدونات، الدعائم الإحصائية، والتي لا تسمح بالفهم الحقيقي و الصحيح لتطور سوق العمل و القيام بدراسات و تحاليل التوازنات التي ظهرت مع تطور المجتمع الجزائري. هذه العوائق و أخرى أدت إلى إعادة النظر منذ 1990 في دور و مكانة مصالح التشغيل.

. المبادئ الرئيسية لإعادة التنظيم<sup>(6)</sup>: أمام هذه الوضعية التي تعرفها هيئة عمومية غير قادرة على النمو و حتى الخروج من قواعتها، فقد قررت السلطات العمومية في سنة 1990 وضع هيئة قادرة لضمان بصفة فعالة تنظيم، تسيير، ملاحظة و متابعة سوق العمل. مع العمل على تقريب مصالح التشغيل إلى الزبائن و المتعاملين، الزيادة في كثافة الشبكة، اللامركزية إلى أقصى الحدود لمصالحها، مع ضمان إستقلالية الوكالات على مختلف المستويات، وذلك قصد إعطاء الفرصة و المساعدة على بروز حقيقي لسوق عمل محلي، مع وضع نظام إعلام فعال و صادق حول التوظيف و خاصة فيما يتعلق بسير المعلومات و معالجتها.

إن المتبني لتطور التاريخي للوكالة الوطنية للتشغيل (الديوان الوطني للقوى العاملة سابقا). يلاحظ أنها هيئة عمومية ذات طابع إداري حسب المرسوم التنفيذي رقم 259/90 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المعدل و المتمم للمنشور رقم 71/42 المؤرخ في 17 جوان 1971 المتعلق بتنظيم الديوان، حيث لا يتجاوز عمر هذه المؤسسة إثنى عشر سنة من الوجود رغم أنها ورثت عن الديوان المهام، الوسائل المادية و الموارد البشرية بالإضافة إلى الحمل التقييل و المتمثل في المشاركة الفعالة في تحقيق و تطوير السياسة الإجتماعية للدولة، و ذلك مقابل عدم وضوح الرؤى و المفاهيم و القوانين التي يمكن من خلالها التدخل بشبكتها المتوزعة عبر الوطن (جانب نظري)، أما على مستوى التطبيقات عرفت الوكالة صعوبات التكيف و التدخل أمام التحولات التي عرفتها الجزائر و التغيرات التي حصلت على مستوى التنظيم و إعادة الهيكلة و الإنقال من نظام إشتراكي إلى نظام ليبرالي أي من مركزية التسيير إلى اللامركزية و الذي نتج عنه حرية المبادرة و التدخل في مجال التسيير الإداري و الاقتصادي و الذي بدوره أدى إلى بعض الإختلالات مست التوازنات الكبرى على جميع الأصعدة.

حينها حاولت الوكالة إعادة مكانتها و فرض وجودها في خضم هذه التطورات فعمدت إلى إعادة النظر في هيكلتها، تنظيمها و تدخلها في إطار دورها المتمثل في إعلام، تنظيم

و معرفة سوق الشغل و تحقيق نشاطات أخرى لها علاقة بملائمة مسائل التكوين و التشغيل... إلخ و لكن حالة أمام تدخلها كشريك أساسى في التصورات و الإستراتيجية الوطنية للتشغيل الكثير من العرافق التي أضفت نشاطها في سوق الشغل الوطني، الجهوي و المحلي و أصبح هذا العمود الفقري في تأكيل مستمر و لم يبقى لها عمليا إلا تسجيل طلبات العمل و إستقبال عروض العمل و محاولة التقرير بينهما أو ما يسمى بالتصبيب، و هذا قد يرجع إلى عدة أسباب منها ظهور مصالح و قنوات و طرق أخرى تدخل في مجال التوظيف خاصة التوظيف المباشر من طرف المؤسسات غير متحكم فيها تسخيريا و إحصائيا و غير معروفة عمليا و علميا بالإضافة إلى إستحداث بعض الأجهزة لضرورات السياسة الوطنية في مجال التشغيل و التي لا تزال إلى يومنا هذا في إطار المؤقت الذي يدوم و هذا بدون تبيان كيفيات التدخل الإيجابي للوكالة.

حاولت الوكالة الوطنية منذ نشأتها في سنة 1990 تجسيد طموحاتها بالوسائل المتاحة لها بتوسيع شبكتها و تطويرها و جعلها عملية على المستوى الداخلي و الخارجي عن طريق توحيد طرق و مناهج العمل لتتدخل إيجابي و فعال في سوق العمل مستقبلا.

للإشارة في الوقت الحالي نمط الإنتاج الإداري للمعلومات لا يعطي الطابع الحقيقي التمثيلي لحجم البطالة و التشغيل مما جعل السلطات لا تعتمد كثيرا على المعلومات و الإحصائيات المنتجة من طرف الوكالة الوطنية في الميدان الإعلامي حول سوق العمل بإعتبارها منتوج ثانوي و مشكوك في مصادقيتها و موضوعيتها فلم يعطى لها أهمية عند المخططين و المتعاملين و الإحصائيين في سوق العمل و حتى المعلومات ذات الطابع الكيفي المرتبطة بسير سوق العمل، على العموم لا تأخذ بعين الإعتبار من طرف سياسة التشغيل التي توضع حيز التطبيق مما ساهم في تهميش الوكالة و إبعادها عن مراكز القرار في مجال التشغيل و محاربة البطالة.

حيث أن المتغيرات الرئيسية الناتجة بشكل عام على مستوى سوق العمل بالإضافة إلى طلبات، عروض العمل و التقييم تعطي دلالات على مستوى تقريري حول سوق الشغل و قد لا تعكس حقيقة و واقع الأسواق العملية التي هي أساس و مركز إهتمام مصالح المؤسسات الاقتصادية.

**المبحث الثالث: نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بين الواقع و الآفاق**

عرفت الجزائر منذ سنوات تحولات اقتصادية ترتكز أساسا حول محاولات الخوصصة و تنويع القطاعات الإنتاجية. و في هذا السياق برمجت السلطات العمومية عدة إصلاحات، حيث قامت بوضع عدة إجراءات إصلاحية في المجالات التالية: في مجال السياسة

المالية، القروض، الاستثمارات، تجارة، علاقات العمل، خصصة المؤسسات و وضع بورصة لقيم المنقوله و دعم المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و كذا في ميدان الفلاحة بالإضافة إلى إصلاحات أخرى هي في طريق التطبيق، لا سيما المتعلقة بالعدالة، التربية الوطنية، التكوين و الإدارة التي تعتبر القطاع التشغيل لا يستهان به.

و في إطار آخر نسجل انخفاض معدل التنمية الاقتصادية و هشاشة لم يساعد على خلق سبل تحسين مجال التنمية الاجتماعية و التشغيل مما زاد في نسبة البطالة حيث أصبحت اليوم تقارب حوالي 30% و تمس أكثر من 02 مليون شخص منهم 70% شباب عمرهم أقل من 30 سنة، و تماشيا مع هذه الوضعية و مع أجهزة دعم تشغيل الموضوعة من قبل السلطات العمومية منذ سنة 1990، بالإضافة إلى البرنامج الواسع للاستثمار حيث جندت السلطات العمومية أكثر من 07 مليارات دولار على المدى المتوسط جاءت لتبني مشاريع استثمارية مهمة مع خلقآلاف مناصب الشغل في سوق العمل الذي يتميز بما يلي:

- ظهور فئة جديدة من الشباب طالبي العمل، لاسيما المتخريجين من الجامعة و مؤسسات التكوين المهني، حيث يمثلون أكثر من 100 ألف طالب عمل مسجل في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل.
- إن أكبر حصة لطالبي العمل لأول مرة يطلبون الشغل تقدر بأكثر من 70% من الطلب الإجمالي.
- عدم توافق أو ملائمة العروض و طلبات العمل على المستوى الكمي و الكيفي.
- نظام إعلام إحصائي الذي لا يسمح بمعرفة دقيقة لتوجهات سوق العمل المحلي، الجهوي و الوطني .
- على هذا تم إضعاف تدخل السلطات العمومية في تطبيق سياسة التشغيل، كما يلاحظ في الوقت الحالي تنظيم و عمل المصالح العمومية يكمن في عدم قدرته للوصول إلى مستوى الفاعلية و حتى الإجابة في كثير من الحالات على ما تنتظره السلطات العمومية و المتعاملين، وهذا مع بقاء الوكالة الوطنية للتشغيل اليوم كوسيلة لتنظيم سوق العمل التي تبقى بحوزة الدول. مثل هذه الوضعية، أضعفـتـ الـقدراتـ الحـقيقـيةـ لـتـدـخـلـ السـلـطـاتـ العـمـومـيةـ لـوـضـعـ جـهاـزـ واـضـحـ وـ دائـمـ فيـ مـيدـانـ تـأـطـيرـ سـوقـ العـملـ الذـيـ نـسـجـلـ بـهـ بـطـالـةـ طـالـبـيـ العـملـ الـبـاحـثـينـ عنـ العـملـ لأـولـ مـرـةـ لاـ يـسـتـهـانـ بـهـ،ـ كـمـاـ أـنـ الإـحـصـائـيـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـشـغـلـ وـ الـبـطـالـةـ تـخـذـلـ عـسـادـةـ مـنـ مـصـدـرـ إـلـىـ أـخـرـ وـ لـاـقـدـمـ آـيـ وـضـوـحـ عـلـىـ الـمـسـتـوـىـ الـكـمـيـ وـ الـكـيـفـيـ.ـ وـ مـوـاجـهـةـ مـعـ نـمـوـ طـلـبـهاـ وـ التـعـقـدـ الـكـبـيرـ الـمـتـرـازـ لـسـوقـ العـملـ وـ تـنـوـعـ اـحـتـيـاجـاتـ طـالـبـيـ العـملـ،ـ الـمـؤـسـسـاتـ وـ الـشـرـكـاءـ

الأساسيين و بدورها كذلك الوكالة الوطنية للتشغيل تخضع للتحولات التي تمس مجموع قطاعات الاقتصاد و لاسيما المتعلقة بنشاطات تسيير سوق العمل.

إنطلاقا من هذا الوضع و خطورة مشكلة البطالة و تعدها و صعوبة الإدماج المهني للشباب بالإضافة إلى حتميات الترقية و الحفاظ على الشغل أظهر ضرورة متابعة المجهودات المتخذة من طرف (و.و.ت) في مسار تصورياتها وإعادة الاعتبار لها و التي تهدف لاسيما إلى ما يلي:

- . العمل في إطار صلاحياتها ك وسيط مفضل بين طالبي العمل و المؤسسات المشغلة.
- . تأكيدها في مهامها كملاحظ و منظم لسوق العمل الوطني للشغل.

إذن يدخل في إطار هذا الاتجاه برنامج النشاط المستقبلي التي تهدف من خلاله الوكالة(حاليا كهيئة سلبية لإدارة سوق العمل) إلى جعل شبكة ديناميكية للتشييط و المراقبة الفعالة لسوق العمل و للقيام بهذا و الإجابة على تطلعات المتعاملين (الطلبات و المستخدمين) و السلطات العمومية قامت الوكالة ببعض النشاطات الخاصة بالتحكم في وسائل التسيير و التدخل من جهة ومن جهة أخرى إعطاء تصور حول تحسين النوعية و الفاعلية في تدخلها بهدف إعادة تموقعها بشكل دائم وفعال في سوق الشغل. وبعبارة أخرى هذا البرنامج يهدف إلى متابعة الاستراتيجية المسطرة من طرف الوكالة و المسابقة للتحولات الاقتصادية و الاجتماعية الناتجة عن مختلف الإصلاحات المطبقة و التي هي في طريق التطبيق و ذلك على مستوى العديد من الأصعدة ننطلق إليها فيما يلي<sup>(7)</sup>:

**نشاط التحكم في وسائل التسيير:** في هذا الإطار تتحدث عن متابعة النشاطات المطبقة خلال السنة الحالية و مجال التنفيذ الدائم و الضروري من أجل نشاط تدخل في سوق العمل و لذلك تبني أساسا على ما يلي:

**أ. تطهير المنازعات الموروثة:** هذا النشاط يهدف إلى متابعة التقويم الذي قامت به الوكالة بتطهير المسائل العالقة و التحكم في المنازعات أمام المصالح المعنية و تطهير الديون الغير مدفوعة من أجل تسويتها بهدف الابتعاد عن خطورة الآثار الخاصة بالمنازعات القانونية، لاسيما في ميدان الكراء و دفع الفائزات للمصالح التالية البريد و المواصلات(الهاتف)، الكهرباء و الغاز، و مصالح المياه... الخ

و عليه من المنطقي أن تعطى الأولوية لتطهير هذه المنازعات التي تعرقل تسيير الوكالة و التي في بعض المرات تقابل بقطع الكهرباء و الماء ... الخ. وهذا قد يرجع في كثير من المرات للفترة السابقة. وذلك بهدف تسوية الوضعية اتجاه المعنيين تفاديا لتطور أثارها .

بـ. التحكم في وسائل التسيير الجديدة: هذا النشاط يرتكز على متابعة التحكم في التسيير عن طريق الإعلام الآلي التي يتمحور أساسا في الاستغلال و التطبيقات الإعلامية الموجودة، وذلك من أجل ما يلي:

. من أجل تسيير الموارد البشرية و ذلك بالتخفيض من الآثار السلبية للتسيير السابق لهذا الملف و قصد التحكم في متابعة المشوار المهني للمستخدمين و كذلك اللجوء إلى عملية إعادة توظيف و توزيعهم في إطار إعادة تنظيم الوكالة.

. من أجل تسيير الفوترة بهدف ضمان تنفيذ جيد للميزانية و الابتعاد عن التأخرات في تسوية هذه الفاتورات التي تخلق عادة منازعات جديدة.

. من أجل تسيير المخزونات بهدف عقلنة و ترشيد إستعمال الوسائل المادية الضرورية لمصالح الوكالة.

. من أجل تحضير لامركزية القرار و الوسائل على المستوى الجهوي في إطار تغيير مستقبلي للمركز القانوني للوكالة.

و على هذا الامركزية ليست بالنسبة إلى الوكالة كآلية مفترحة من أجل أغراض إقتصادية أو أخرى و إنما هي عبارة عن حتمية متعلقة بالطبيعة القانونية نفسها لمهامها و التي تتعلق بترسيخ الفعالية في نشاطها و التي لا بد أن تتطابق مع مناهج التسيير لأن منذ نشأة الوكالة بشبكتها الجهوية و المحلية يتم تسييرها مركزيا من طرف المديرية العامة في مجال تسيير الميزانية و المستخدمين و إنتاج المعلومات. ونظرا لتجهيزات الحالية للوكالة، الامركزية تفرض نفسها من أجل ضرورة التقارب الممكن بين الوكالات المحلية لتشغيل المستخدمين و طالبي العمل الذين يطلبون خدماتها و التي هي ملزمة بتقديمها لهم مباشرة. و يظهر أن هناك توسيع و تنويع في الوظائف و المهام الموكلة للوكالات المحلية، لاسيما المتعلق منها بكل عمليات الإدماج في الحياة العملية (كاستقبال ، إعلام ، توجيه ، مقابلات ، تسجيل... الخ). و التي تفرض اتصال مباشر بالتعاملين و الزبائن و التي هي مطالبة بالتكلف بهم.

جـ. وضع برنامج للتكوين الدائم: هذا النشاط يهدف إلى السماح للموظفين للحصول على مؤهلات عالية و تقنيات للتعامل بفعالية و مهنية مع المتطلبات الجديدة للمصالح العمومية للتشغيل لأن المستخدمين (الموظفين) هم الثروة الأولى لهذه المصالح و على هذا ربما من خلال قدراتهم و حماسهم يتعلق نجاح هذه النشاطات. إن المعارف التي يحتاجها أعضاء و إطار الوكالة هي متنوعة و متخصصة لا يستطيعون الحصول عليها في نفس المحيط المهني و نظرا لنقص المؤهلين لابد من برامج تربصات للتكوين بهدف تكوين الأعوان من أجل إتقان بعض النشاطات (مثل التقييم و التوجيه المهني) و التحكم في طرق العمل (كتقنيات

المقابلة ، التقييم و جمع و معالجة المعلومات)، إدخال تقنيات جديدة ( كأعلمة البطاقات و الملفات و التسيير ... الخ). وبعد كل مرحلة من إقان الإطارات و الأعون المكونين يكونوا في صالح الخبرة المتحصل عليها حسب المراحل السابقة و تقديم معرفتهم إلى مجموع الموظفين للتدخل من أجل متابعة فعالية و مهنية مرغوبة و نظرا لقلة الميزانية من أجل تمويل مختلف برامج التكوين و تطبيقها في أحسن الظروف، يقترح مايلي:

. التكفل بالتكوين والتبادل يكون عن طريق التعاون الدولي في إطار برنامج هيئة الأمم المتحدة للتنمية و وكالة الشغل الفرنسية، ذلك حسب الاتفاقيات التي تربط القطاع و لاسيما مع الوكالة الوطنية للتشغيل.

. العمل على تمويل هذه المشاريع من طرف الوصاية بواسطة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب.

د. تنفيذ برامج التدعيم بالوسائل: شرع في هذا النشاط في سنة 2001 و يهدف إلى مايلي:

. العمل على ترقية و تطوير شروط استقبال المتعاملين خصص لهذا المحور نسبة 55% من الميزانية المقدمة، و ذلك لإعادة ترميم الوكالات و 16% للتجديد و التأثيث أي 71% من البرنامج بهدف تأثيث و توفير السائل المناسب للوكالات (منها الفاكس، أجهزة الإعلام الآلي، الهاتف، أثاث المكاتب ... الخ) قصد تحسين الفعالية و نوعية التدخل في سوق الشغل خاصة الموجه إلى المتعاملين مع المصالح العمومية.

. تطوير أنظمة تسيير النشاطات و المعلومات (إعلام): و ذلك في إطار رسم مخطط إعلامي بنسبة 13.35% من البرنامج المسموح به للوكالة و الذي يهدف إلى تجهيزها بالوسائل و وضع شبكة تتميز بمايلي:

. تحسين الفعالية في تسيير نشاطات الوكالات و ذلك حسب طبيعة نشاطها و آخذ بعين الاعتبار النشاطات التقنية التي تكون موضوع تطبيقات إعلامية على سبيل المثال في ميدان أساسى و المتمثل في التوظيف، إعلام آلي، وسائل التخزين، البحث، و معالجة المعطيات التي تسمح بتسخير بطاقية طلبات العمل و عروض العمل و المتعلقة بالمؤسسات، أي التسيير الإعلامي للنشاطات المختلفة و الممكنة بالوكالة من أجل رفع الفعالية في عملية التوظيف مثل:

. تسجيل العروض و طبعها المباشر على بطاقية التوظيف الذاتي.

. التقرير المباشر بين الطلبات و العروض.

التسجيل و التوزيع المباشر حول مجموع الوكالات المحلية فيما يتعلق بطلبات العمل، العروض و عمليات التوظيف .. ومن جهة أخرى "الإعلام الآلي" يهدف إلى تفضيل المرور من المعالجة اليدوية للمعلومات الاحصائية إلى معالجة إعلامية قصد إنهاء أو إلغاء موافقة إرسالها و التي تتأخر في كثير من الأحيان كما يؤثر على تأمين إرسال مباشر للمعلومات

حول سوق العمل و بفضل الإمكانيات التي تدخلها على العروض و التي تسمح باعطاء معلومات مفصلة حول التشغيل لمنطقة جغرافية أو مهنة أو تأهيل، ردا على الطلبات المختصة أو حول التحقيقات الهدافة. وهذا يرمي إلى توظيف الفئات الخاصة من العمال، والتوظيف الحدودي و تسيير البرامج الخاصة أو كل العمليات المتعلقة بالتشغيل و هو ليس من مهام الوكالة التي لا تستطيع معرفة التطبيقات الإعلامية ، حيث أعمالها تقتصر و تتعلق بعمليات التسجيل و البحث و المتابعة و التي لابد أن توضع بفضل تطوير هذه التطبيقات.

. تمكين الوكالات المحلية من الوسائل المادية التي تسمح بالتنقيب على أكثر عدد من عروض العمل أي تحسين نسبة تدخل المصالح العمومية للتشغيل حول سوق العمل و ذلك بالحصول على وسائل الاتصال والنقل كالسيارة ، الهاتف ، الفاكس...و قد سخرت الوكالة الوطنية نسبة 15.65% من برنامج التموين للسيارات التي توزع على كامل ولايات الوطن.و ذلك لتطوير الشراكة الدائمة مع المؤسسات و الهيئات العمومية أو الخاصة الموزعة عبر الحيز الجغرافي للوكالة. و بعبارة أخرى برنامج التجهيز للوكالة و المصادر عليه من طرف الوصاية يسمح لها بوضع وسائل تقنية و مادية تساعد على التدخل الفعال و السريع للحصول على المعلومات ذات مصداقية و هذه هي المهمة الأساسية التي تدخل في مجال مراقبة سوق العمل الذي لا يمكن تصور معرفته اليوم بدون وسائل تدخل و اتصال عصرية. و ذلك لتأمين الفعالية و الدقة لمصالح الوكالة التي هي مطالبة بالتدخل في الميدان أو تقديم المعلومات الخاصة و معالجتها لفترة معينة و التي لا تستطيع التحكم فيها بطرق كلاسيكية السابقة منها البريد العادي ...

. نشاط يهدف إلى تحسين النوعية و الفعالية لتدخل الوكالة في سوق الشغل و ذلك حسب طبيعة النشاطات اليومية للوكالة و اتصالها مع عالم الشغل و من أجل فعالية جيدة لتدخلها في سوق العمل يجب عليها وضع آليات و وسائل التدخل، التحكم و تطوير آليات التسيير و توسيع نشاطاتها.

#### • نشاط يتعلق بمتابعة وضع وسائل التدخل:

. إعداد بطاقية أو مدونة للمهن و مناصب الشغل: إن هذا المشروع يهدف إلى تحقيق مدونة المهن، و يدخل في إطار تحديد الوسائل المفهوماتية و المنهجية للتدخل في سوق الشغل و التي ترتكز على تنفيذ الشفافية و التعاون الجزائري الفرنسي (بين الوكالة الوطنية للتشغيل و الوكالة الفرنسية للشغل ) . حيث نصبت في الفترة الأخيرة لجنة تعمل لهذا الغرض و ذلك قصد دراسة الوضعية الحالية التي تتسم بغياب لغة موحدة و عملية بين مختلف المتدخلين في سوق الشغل كالمستخدمين، قطاع التكوين المهني، الوكالة الوطنية للتشغيل التي تتتوفر كل واحدة منهم على نظام من الترتيب أو على الأقل متوفّر حسب عملها و احتياجاتها. و لهذا فمن المستعجل تحديد و وضع وسيلة أو وسائل اتصال موحدة حتى تتأقلم مع تنوع الاحتياجات.

وذلك يتم عبر الطرق التالية، بحث و إنجاز بطاقة أو مدونة المهن و المناصب المسجلة في إطار التوجهات الديناميكية التي ترافق العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالة لمتابعتها و الهدافه خاصة إلى ما يلي:

- . إعادة تحديد المناطق المهنية التي تترجم التحوّلات الطارئة على المحيط الاقتصادي و التي تسمح بتدخل المختصين و المهنيين.
  - . الإكثار من مهنية الحوار الذي يكون بين مختلف الممثّلين، المتعاملين، المؤسسات، هيئات التكوين، وذلك حول مضمون النشاطات و المؤهلات المتحصل عليها لتطبيقها.
  - . إيجاد عن طريق السبل و المؤهلات المحصلة من طرف الأجزاء عبر خبرتهم حتى ذات أهمية أقل من أجل تقييمها.
  - . تسهيل تحديد الاحتياجات الفردية أو الجماعية للتكنولوجيا و ذلك لتحضير الالتحاق أو إعادة الالتحاق للذين ليس لهم المؤهلات الملائمة مع شروط حوض الشغل.
- توسيع مجال طرق المهنية إلى الأشخاص الذين يواجهون حركة مهنية. هذا النشاط يتعلق بالتحكم المنهجي الذي تم تحقيقه في السنة الأخيرة و المرور إلى المراحل أخرى التي يجب أن تكون عبر المدى المتوسط و المتمثّلة فيما يلي:
- . تحضير منهج و وسائل إنتاج "المدونة".
  - و هذا النشاط يتطلب ما يلي:

- وضع خريطة لخصوصيات المؤسسات المعنية و جمع مجموع المعطيات المهمة في هذا المجال.
- العمل على دراسة المنصب هو الطريق الأول لمعرفة المهنة/المنصب.
- مواجهة النتائج المحصلة مع الواقع الاقتصادي.
- العمل على التصحيحات و إخضاعها للتجديف.
- وضع بطاقة تحدد العلاقة بين مفهوم تشغيل/ مهن، التي يجب أن تدخل المتند المنجز في هذا الإطار.

على غرار ترتيبات المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي 259/90 التي حددت مهام الوكالة في تنظيم و ضمان معرفة وضعية و تطور السوق الوطني للشغل و اليد العاملة. بينما الوكالة تنمو في وضع لا يسهل فيه فهم التغيرات و واقع سوق الشغل الذي يتسم بمجموعة من النقصان و الصعوبات على مستوى الوسائل، وهذا لقياس و تقييم الواقع و النتائج. إنه ينظر إلى هيئة التشغيل عموماً عبر إحصائيات سوق الشغل و البطالة للديوان الوطني للإحصائيات التي ترى على أنها (عامة جداً)، أما الخاصة بالوكالة تؤخذ من خلال زاوية العرض و الطلب التقديرية (جزئي جداً). حالياً ليس هناك أي نظام للمعلومات تطبيقي و عملي في

الجزائر يسمح للوصول إلى معرفة حقيقة حول وضعية و تطور سوق الشغل أو حتى لتقديم معطيات عامة أو خاصة ذات مصداقية حول أداء مهامها. إن لكل المتدخلين في سوق الشغل نظام للمعلومات محضر حسب مهامهم و احتياجاتهم، فيما يخص المدونات و المفاهيم و الملامح و كذلك من حيث التغيرات و الأهداف المختلفة من نظام إلى آخر والتي لا تسمح بصفة دقيقة ضبط التوجهات و لا يمكن حتى معرفة السوق المحلي، الجهوبي و الوطني أو عن طريق قطاع النشاط أو الفرع ... الخ.

إن هذا الاتجاه الملحوظ حاليا يعيق مجموع المتدخلين في سوق الشغل بالدرجة الأولى، المصالح العمومية التي تجد صعوبات لوضع سياسة تشغيل دائمة و واضحة، حيث تكمن أهميتها في ضمان وضوح و تقويم المعلومات الموجدة و جمع و تقديم مجموع المعطيات الكمية و الكيفية وكذا الخاصة بالإختلالات و توجهات سوق الشغل. وذلك بالتعرف على مراكز إنتاج المعلومات و نمط المعطيات المنتجة و التعرف على المتدخلين في سوق الشغل و احتياجاتهم و تحديد طبيعة و حجم المعلومات.

إن الإنتاج الحالي بالوكالة للمعطيات وصيغ تقديمها وكثرتها الخاصة بالتقارير الشهرية المتعلقة بمتغيرات سوق الشغل المحلي التي تتجهها الوكالات المحلية بالإضافة إلى تنظيم مختلف المتغيرات و التعلق بمناهج الإنتاج و بعبارة أخرى هذا النشاط يفرض أن يوضع نظام لوسيلة حساسة لمراقبة الآثار و التحولات السوسيو-اقتصادية الجارية خاصة في الوضع الحالي الذي يتسم بإحتياج متعدد و تقييم عام في بعض المرات في ميدان الشغل و البطالة.

. إعادة تنظيم شبكة الوكالات: إن الوكالة الوطنية للتشغيل كوسيلة أساسية للمصلحة العمومية للشغل خصص لها المشرع الجزائري عبر المادة الثالثة من المرسوم 259/90، المهام الواسعة و تحتوي على شبكة منظمة حول 165 وكالة محلية و 11 وكالة جهوية، هذا الهيكل الموروث عن الديوان الوطني للدعاية العامة سابقا عرف مع الوقت إختلالات في التسيير نظرا لعدم دعمها في العشرية الأخيرة بإجراءات الضرورية لتسخيرها و تنظيمها.

الواقع اليوم يفرض تعديل الشبكة مركزيين على إعادة تعريف دقيق لتواجد الوكالات الجهوية للتشغيل التي تأخذ بعين الاعتبار، من جهة الدقة في مهامها، ومن جهة أخرى التعرف على جيوب البطالة و مراكز النشاطات من أجل إعادة النظر في وضعهم من جديد الذي يسمح لتأدية المهام التي ليست مأمورا و مكلفة من الوكالة المحلية وكذلك لتلعب دورها كاملا على مستوى الوساطة بين المديرية العامة أو المقر المركزي و الوكالات الجهوية لاسيما في الإطار المستقبلي الرامي إلى لامركزية القرار و الوسائل، لهذا من الواجب تحليل بدقة الوظائف التي تؤخذ من طرف الوكالات الجهوية و التي لا تستطيع التكفل بها الوكالات المحلية. و كذلك من

الضروري أن تحدد المناطق التي بها كثافة البطالة و/أو النشاطات مرتكزين على معطيات الديوان الوطني للاحصائيات.

كما أن التعرف على فضاء الوكالات الجهوية ينبع عنه إعادة تنظيم الوكالات المحلية التي قد تتغير على مستوى الولاية، و حسب المهام الموكلة لها و أهمية الأخذ الحقيقى لكل واحدة منها بالمسائل المتعلقة بحيثيات سوق العمل المحلي و التي تهدف إلى تطوير تنظيم الوكالات المحلية من أجل التكفل الجيد بإنشغالات المتعاملين و السلطات العمومية عن طريق تكوين لجان أو فرق مهنية مختصة لتفعيل هذا المجال.

#### **طرق ترمي إلى التحكم و تطوير ميكانيزمات تسخير النشاطات:**

أ. إنتاج دليل تسوية الوسائل و المناهج في تدخل الممارسين: حيث قامت به مجموعة عمل مكونة من إطارات الوكالة التي شكلت لهذا الغرض بعد أن تم ملاحظة بأن في الواقع اليومي لعمل الوكالات في إطار تقديم الخدمة للمتعاملين و الشركاء، أعون الوكالة و بالأحرى موظفي الوكالات لا يستعملون نفس الإجراءات، حيث تختلف من وكالة إلى أخرى من جانب الشكل و المضمون قد أثرت على السير المنهجي للوكالات بالإضافة إلى الاحساس بنوع من التغريب لبعض الوكالات. ولمعالجة هذه الوضعية و التجارب مع الشروط الجديدة لسوق العمل وضعت مجموعة من المقاييس ترمي إلى إعادة تنظيم و توحيد الإجراءات و التقنيات المستعملة في مجموع الوكالات المحلية، و التي تسمح في نفس الوقت لكل عون تحسين مستوى المهني و التحكم في مضمون أي وظيفة أو مهمة وكذا في طرق التنفيذ الموكلة له في أداء مهامه. فنتائج الأعمال قدمت إلى رجال الميدان عبر أربع تجمعات جهوية (قسنطينة، وهران، ورقلة، الجزائر) التي بعدها يساهم في وضع حوصلة أو وسيلة تسمح بوضع وجيزة عملي تحت تصرفات أعون الوكالات.

ب. فرق التدخل: إنطلاقاً من مبدأ التحكم في تقنيات العمل لا يكفي وحده لضمان جيد للوظيفة فإن مشاركة التقني لا تكون بدون مسيرة و/أو فن الممارس تتحفظ إلى مجال ضيق إذا لم ترتكز على نموذج تسخير ينظم سير الأعمال الداخلية للوكالات المحلية.

• تنظيم عصري للوكالات المحلية توحى من منهج تسخير حسب الهدف<sup>(8)</sup>: هذه الطريقة تقتضي ربط نشاط المسير ليس فقط على إحترام التعليمية أو النظام و لكن على تحقيق هدف للنتيجة التي ستحدد قليلاً أو التنظيم قد أدى إلى تحديدها مسبقاً و التي تكون في نفس الوقت قياساً لنتيجة أو لنتائجها. بكل مسؤول وكالة هو مكلف بإقتراح برنامج دقيق للنشاط إلىصالح العمومية التي يتبع لها قانونياً و بشكل كعقد يحدد أهداف النشاط ويستدعي بلوغها على مستوى

مختلف الوظائف (عدد الطلبات و العروض للمعالجة، التوظيف الذي سيتحقق، زيارات تنقيب التي ستجري، عدد الشباب المدمجين في البرامج الخاصة ... الخ).

و من جهة أخرى يسمح بتطبيق نظام مراقبة و متابعة عن بعد يرتكز أساسا على تقييم النتائج المحققة نظرا للنتائج المرغوبة، وهذا لتحديد الفرق بين النتائج و الأهداف.

كشف الصعوبات في الوقت المناسب التي تجدها أبناء عملها و تقديم للوكالات المعنية الدعم الضروري. كما أن هناك نشاطات تهدف وترمي إلى التحكم و تطوير الخدمات الموجهة إلى المستخدمين و الطالبين، هذا النشاط يسمح بتحديد وضع التطورات بالتحديد مع قياسها للخدمات المقدمة إذا رغبت الوكالة أن تصبح على مدى القصير هيئة تقديم الخدمات ذات مصداقية عند المستخدمين و طالبي العمل، وهذه الأخيرة تستدعي وضع هدفين ذا أولوية هما:

- إقامة علاقة قوية مع المؤسسات تتمسها عبر جمع العروض و تسمح بأن تصبح الوكالة الوطنية عنصرا أساسيا في سوق العمل.

- وضع حقيقي لخدمة إعلام توجيهي مهني للطلاب يرتكز على تطوير النشاطات (مقابلات، تشريح إحترافي ...).

و في مجال تطوير العلاقة مع المؤسسة، إنه عند معاينة المصالح الخارجية للوكالة الوطنية للتشغيل (الوكالات المحلية) نلاحظ أنها لا تقوم فعليا في إطار مهامها بعلاقة حقيقة مع المؤسسات، فقط إتصالهم الوحيد يمكن عند وضع العروض لدى الوكالات المحلية. و لمعالجة هذه الوضعية سيحدد برنامج عملى لتحقيق النشاطات المتعددة التي تدخل في إطار هذا الهدف. مستقبلا سيخصص و يصرخ ثلث نشاط أعون الوكالة للزيارات الدورية إلى المؤسسات قصد الإطلاع على إحتياجاتهم لليد العاملة و إطلاعهم على مجموعة الخدمات التي تقدمها و تتضمنها الوكالة مع التكفل بالطلبات لإختيار أولى للعمال المبحوث عنهم خاصة العمل على جمع أكبر قدر ممكن من العروض قصد تلبيتها في أحسن الظروف. ولهذا الغرض كل الوكالات تعمل على تصدير نسبة 35% من ميزانية وقتها إلى تربية الخدمات المقدمة إلى المؤسسات، أي 60% من ميزانية الوقت لعلاقتها مع المؤسسة و 40% لمعالجة العروض. هذا التطور لابد أن يتماشى مع أهداف الوكالة قصد توسيع ميدان منظم لنماذج العلاقة مع المؤسسات و توجيه نشاطها نحو المؤسسات الغير زبونة و لضمان تطوير وجودها الفعال في سوق العمل.

- عملية جمع عروض العمل: رغم الوضعية الصعبة و تناقص الكبير في حجم العروض الواضح لمختلف الفئات المختلفة. سجلت الوكالة الوطنية للتشغيل سنة 2000 حوالي 25 ألف عرض منها 90.55% كانت موضوع توظيف، حيث أنه لابد من ضرورة تقديم أكبر الإمكانيات للتصديق لمتعاملى الوكالة. و إرادة وضع ميكانيزمات لتطوير نصيبها من السوق

تدفع إلى تحديد كميا التنصيب كهدف لرفعه من 30% إلى 50% من العروض المتحصل عليها في هذه السنة مع البقاء أو الزيادة في نسبة التلبية الحالية .

- مساعدة المؤسسات على التوظيف: وهذا عن طريق وضع مقاييس تحفيزية للتوظيف وذلك بمساعدتها خاصة بإرتکازها على أجهزة دعم التشغيل لاسيما المتعلق بجهاز عقود ما قبل التشغيل الذي يسجل حاليا أكثر من 100.000 مترشح في هذا الإطار. هذه المساعدة هي بمثابة الخدمة التي تقوم على أساس مبادرات الوكالة حتى ترد بطريقة خاصة في التوظيف أو التي هي في حاجة إلى احتياجات غير محددة أو معروفة.

ج. تطوير نشاط ( إستشارة/ التوجيه المهني): هذا النشاط يحدد كهدف تحقيق 50 ألف نشاط لفائدة طالبي العمل حسب أشكال مختلفة كال مقابلات أو خدمات خاصة للإعلام، التقييم، التوجيه المهني أو التحسيس على خلق مؤسسات مصغرة.

- خدمات التقويم التي تسمح بتقييم مؤهلاتهم المهنية قصد إدماج جيد أو إعادة إدماج.

- خدمات التوجيه المهني التي يقصد منها تقديم إلى مترشحي التوظيف مجموعة من المعطيات الموضوعية التي تعلمهم عن سوق الشغل و كذا عن إمكانات إدماجهم و الطرق التي يمكن إتباعها.

- خدمات التحسيس على خلق مؤسسات مصغرة التي تسمح بإعلان الطالبين الراغبين في إنشاء مؤسساتهم على المسائل التي تطرح أمامهم منها المتعلقة بالمساعدات التي تمنحها الدولة و البنوك و العمل على ضمان مرافقتهم مع الهيئات المختصة، كما أنه على أساس المقابلات الشخصية تسمح للوكلة معرفة قدرات و مؤهلات و رغبات و تطلعات طالبي العمل قصد مساعدتهم على تحديد مبتغاياتهم و توجيههم نحو مناصب الشغل أو التكوين التي توافق إمكاناتهم التأهيلية.

رغم أن برنامج النشاط المسطر يساعد بالفعل في تدعيم طاقة تدخل الوكالة بطريقة فعالة، يبقى هناك نقص واضح في الوصول إلى مستوى الفاعلية و حتى الإستجابة إلى تطلعات المتعاملين أو الشركاء و السلطات العمومية إلا أنه يبقى من الضروري متابعة بمقاييس إضافية التطورات الحالية و هذا لا يتم إلا بتقوية و تدعيم المصالح العمومية للتشغيل و التي تمثل الوكالة الوطنية للتشغيل الوسيلة المهمة التي هي تحت تصرفات السلطات العمومية الذين في المناسبات العديدة أكدوا على منافعها لتأطير و تقييم سوق العمل.

قد يظهر هذا البرنامج طموح بالنسبة للوسائل الحالية و لكن يصبح من الواقعية الآن الإدماج في الديناميكية الجديدة الهدافة إلى جعل الوكالة الوسيلة الأساسية لمصلحة عمومية حاسمة و حساسة للقيام بالدور المنظم و الملاحظ لسوق الشغل و لكن كذلك أول متدخل لتطبيق السياسة الوطنية للتشغيل.

عموماً إن القياسات المنتصرة يجب أن تسمح بإعطاء على المدى البعيد قواعد وأسس لمصلحة عمومية المطلوب منها اليوم أن تلعب دور حاسم في الإستراتيجية الوطنية للشغل. أول إجراء يرتكز على تحقيق إعادة الإعتبار للوكالة عن طريق مراجعة قانونها الحالي وذلك لعدة أسباب منها:

- ما يتعلق بشروط مهامها التي لا يمكن أن تتحقق مع صلابة و عدم مرؤنة قانونها الحالي الذي يتسم بمركزية القرار و الوسائل. حيث أن كل طرق التسيير تخضع إلى تسيير مركزي الذي لا يسمح بأي مبادرة في مجال إتخاذ القرار عبر الوكالات المحلية التي هي مطالبة بالتدخل السريع و بفاعلية في السوق المحلي و الجهوي للشغل.
- يرتكز على مهنية أعون الوكالة، حيث من الأساسي أن تحافظ على القدرات المتحصل عليها و التي تعتبر ثروتها و عربون مهنتها، و الملاحظ أنها لاتجذب إطارات وذلك راجع أنها تابعة لقانون الوظيف العمومي و حتى إطارتها في غالب الأحيان يفضلون العمل في مؤسسات و هيئات أخرى تقدم لهم شروط أحسن في مجال الأجر و العمل بالإضافة إلى أن القانون الحالي لا يسمح لها بإجراء التوظيفات النوعية ذات صلة بتطورات إقتصاد السوق (كمختصين في الاتصال، التسويق ... الخ). وهي ضرورية لوضع تقنيات تسيير حديثة، بالإضافة إلى طبيعة نشاطات الوكالة (تقديم الخدمة ذات الطابع التقني) تفرض مستويات تأهيل عالية و لكن لا تستطيع الحصول عليها للأسباب السابقة.

الإجراء الثاني لا يقل أهمية عن الأول و الذي يرتكز على تبديل أو تغيير الجهاز التشريعي للتوظيف و مراقبة التشغيل، حيث أصبح من الضروري و الإستعجالى تحديث المرسوم رقم: 153/63 المتعلق بالتصبيب و مراقبة الشغل و اليد العاملة. و مع هذا تبقى وضعية سوق الشغل تترجم بعض النقائص في تأثيرها التي قد تصبح مساعدة لكل أنواع الإنحرافات.

و الإجراء الثالث يكمن في تبني برنامج داخلي للتطوير و الذي يرتكز أساساً على وضع وسائل مادية و مالية أكثر مما هو موجود حالياً بالوكالات المحلية و الجهوية التي تبقى ضعيفة و لا تسمح بمختلف المصاريف خاصة الوسائل الجديدة التي وضعت في إطار برنامج تجهيز الوكالة الوطنية. من جهة أخرى للوكالة دور كبير تلعبه في تسيير أجهزة دعم التشغيل بالإضافة حسب المادة الثالثة من قانونها و التي تنص على أن الوكالة مكلفة: (بالمساهمة في تنظيم و تطبيق البرامج الخاصة بالشغل المقررة من طرف الدولة، الجماعات المحلية وكل الهيئات الأخرى المعنية).

و تبقى الوسائل ضعيفة التي هي بحوزة الوكالة و التي تبقيها بعيدة عن كل النشاطات التي تهدف إلى ترقية الشغل. إن الوكالة غنية بالمعلومات التي بحوزتها و كذا بشبكتها و هي

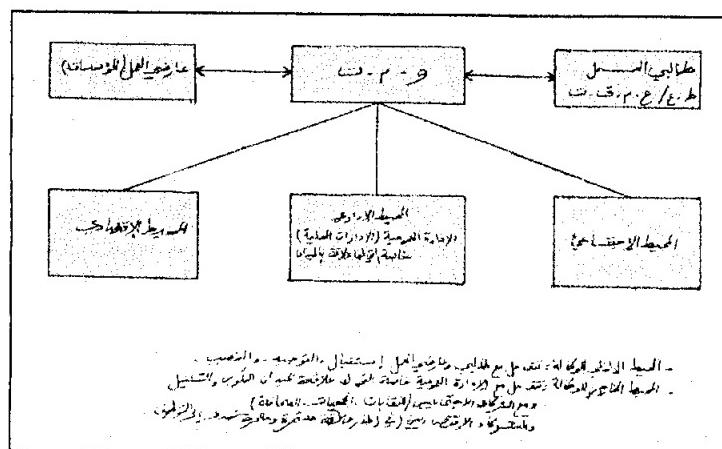
في مقام مناسب للتصور وإقتراح و التكفل بالبرامج الهدافة إلى خلق وتنطوير الشغل، في الحقيقة ليس علينا برهنة المقام أو النظام الذي يسمح بإفهام الشركاء و الرأي بأن مصلحة عمومية مختارة تحت تسمية مصلحة عمومية للشغل تبقى بعيدة و غريبة عن كل نشاط يرمي إلى خلق الشغل.

. مناهج العمل بالوكالات المحلية للتشغيل<sup>(9)</sup>: إن الهدف من توحيد طرق و مناهج العمل عبر الوكالات ناتجة عن الوضع الحالي التي تطورت فيه، و الذي يتميز بإنعدام لغة موحدة و عملية في هذا المجال. رغم أن الوسائل و الدعائم هي نفسها المستعملة حاليا و التي تحتاج بدورها إلى تحسينات بمختلف الطرق، فإاستعمالها الحالي بطرق خاصة بالإضافة إلى اختلاف المفاهيم و طرق العمل حتى التصرفات تختلف من وكالة إلى أخرى، هذا الوضع أثر سلبا على نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين مع الوكالة الوطنية للتشغيل، خاصة على مستوى فعالية النتائج و مصداقية المعلومات التي تتعلق بمعرفة و ضعية و تطور السوق الوطني للشغل .

إن الطرق و المناهج المعتمول بها حاليا هي نتيجة لأعمال تفكير منذ سنوات، إلا أنها لم تكن هناك موضوع وثيقة عمل مساعدة أو تعليمات رسمية مصادق عليها من طرف المديرية العامة "لنموذج العمل"، مما ترتب عنه أن كل مسؤول وكالة يعمل حسب طريقته و يستعمل الإجراءات و الوسائل التي يراها مناسبة من أجل تقديم المعلومات المستقة حيث تحمل نوع من الضبابية أو تكون تقريرية لا تعكس الواقع.

إن التصور و البحث عن المعلومات نتجت عنه طرق و إجراءات نوعية تعكس مستوى المصالح العمومية المتطرفة و الفعالة تجعلنا نركز على نوعية الخدمات للمتعاملين (طالبي العمل و عارضيه و مختلف المتتدخلين الآخرين) الذين بدورهم يستطيعون الإستفادة من شبكة الخدمات و من مستوى خدماتها.

الشكل رقم: 14" الوكالة و علاقتها بالمحيط الخارجي.



إن مهام الوكالة الوطنية للتشغيل و نشاطاتها تتلخص في نشاطات أساسية على الوكالات المحليةأخذها بعين الإعتبار في نشاطها العادي، و المناهج لا بد أن تكون مطابقة لهذه النشاطات و المتمثلة في المهام التالية: طلبات العمل و عروض العمل، التوظيف، الإسقبال، الإعلام و التوجيه وإنتاج المعلومات.

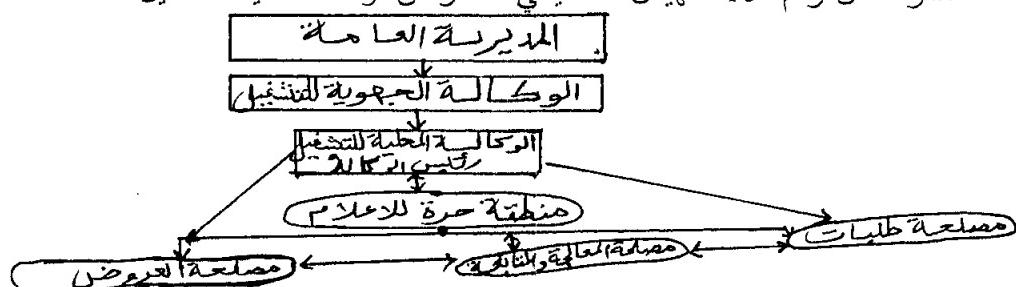
إن تصور تطوير و تفعيل مهام الوكالة الوطنية للتشغيل خاصة بنوع من الصرامة و الإهتمام، و تفضيلها لزبائنهما و المتعاملين أو الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين أو زبائنهما و الممثلين في طالبي و عارضي العمل، فالإنشغال الأساسي هو الرد الفعال على العروض المتحصل عليها و بذلك إدماج طالبي العمل و توظيفهم على مستوى المؤسسات العمومية و الخاصة. فالملاحظ حاليا على مستوى الوكالات، تصرفات سلبية متعلقة عادة بتقديم خدمات محدودة مع وجود العروض و عليه لا بد أن تخفي و ترك المكان لتدخلات نوعية من أجل تلبية العرض الموجود بكل الطرق، مع تقديم المعلومات لطالبي العمل حتى تسمح بتنوع طرق الإدماج و التي تدخل في إطار الأجهزة الموجودة و التي تساعد طالبي العمل في الإدماج المهني و الإجتماعي.

هذه الإجراءات قد تسمح بإعطاء مصداقية للخدمات المقدمة و تساعد على إسترجاع المكانة الضائعة للوكالة، كما أن إدخال شبكة الإعلام الآلي يجعل الوكالة تلعب دور كبير في توفير "بنك معلومات" حقيقي حول الشغل، و ذلك بعد جمع المعلومات عبر الوكالات كما يساعد على ملاحظة واقعية و حقيقة لسوق العمل و يمكن من التنظيم و يسهل أداء مهامها في ظروف حسنة للعمل مستقبلا. و نظراً لهذه الوضعية المتسنة بنوع من اللتنظيم سعت الوكالة الوطنية إلى تقديم تصور لوكالة يكون كنموذج.

**نموذج لتنظيم وكالة:** لإشارة هناك تباين فيما يخص الظروف الحالية لتوزيع و تنظيم الوكالات بالإضافة إلى الوسائل التي تمتلكها الوكالات و التي تختلف بدورها من وكالة إلى أخرى و التي لا تسمح بالتكفل بالنشاطات بنفس الطريقة، إلى هذا الحد فإن أي وكالة مهما كانت اليوم فهي غير منظمة و التنظيم الموجود لا يسمح لمحاولات و ضرورات التسيير.

و عليه يقترح التنظيم التالي:

انظر الشكل رقم: "15" الهيكل التنظيمي المفترض لوكالة محلية للتشغيل.



1. منطقة حرة للإعلام: هي منطقة تعتبر كمحيط للإستقبال، و توزيع و تواجد المعلومات التي يحتاجها المتعاملين مع الوكالة، كما تعرف على أنها منطقة للعامة الذي يرغبون في معلومات حول مجال تدخل الوكالة و تنظم هذه المنطقة حسب النشاط، كما تختلف الوسائل المستعملة عن طريق الدعائم المتعددة لجلب المتعاملين. و هذه المنطقة تعرض بها عروض العمل من مختلف القطاعات على الألواح تارة أو متحركة أين توجد معلومات متجدد و متعددة.

كما أن العرض الذي يستقبل في إطار التعويض ( بين الوكالات ) لابد أن يتم عرضه كذلك. بالإضافة إلى العروض الموجودة في الجرائد لابد من عرضها في هذه المنطقة (الحيز) خاص (يسمى حيز إعلانات الصحافة) مع ذكر إسم و تاريخ صدور الجريدة.

كما تهدف إلى وضع أمام المتعاملين المعلومات التي نراها ضرورية مثلا: المعلومات المتعلقة بمهام الوكالة الوطنية للتشغيل، تواجدها و توزيع شبكتها، التشريع الخاص بجهاز تأمين عن البطالة، المعلومات المتعلقة بالإدماج المهني، مكان تواجد مراكز التكوين المهني، مختلف المهن و التخصصات التي توفرها هذه الأخيرة، المعلومات المتعلقة بمصالح مفتشية العمل بالإضافة إلى كل المعلومات التي نراها ضرورية، و الهدف منها هو تقديم أحسن توجيه للمتعاملين أو زبائن الوكالة.

- منطقة خاصة بالتوثيق: هذه المنطقة تسمح للمتعاملين بالحصول على الوثائق و تصفح الدعائم الإتصالية و الإعلامية المتعددة الأخرى، كما يحتوي على المعلومات القارة و الدائمة، بالإضافة إلى المعلومات المتعددة.

2. مصالح الطلبات: المهام الموكلة لهذه المصلحة هي كالتالي:  
الإستقبال، الإعلام، التسجيل و توجيه طالبي العمل: هذه المصلحة تأخذ على عاتقها استقبال طالبي العمل و إعلامهم و تحديد مؤهلاتهم و قدراتهم بالإضافة إلى التكوين المتبوع (يقوم بتشريح حقيقي) و تسجيله ثم يوجه نحو مصلحة معالجة و متابعة التوظيف أو التكوين المهني أو نحو الأجهزة الأخرى.

3. مصالح العرض: تحدد مهام هذه المصلحة كالتالي:

- إستقبال و تسجيل العروض.
- التقسيب.
- عرض عروض العمل.
- تجديد ملفات المؤسسات و الشركات (العامة و الخاصة).
- خلق علاقة مع المتعاملين خاصة مع المؤسسات الواقعة في الحيز الجغرافي.

4. مصلحة المعالجة و المتابعة : المهام الموكلة لهذه المصلحة هي:

- تسهيل طلبات و عروض العمل.
- تقريب بين الطلبات و عروض العمل.
- القيام بالإستدعاءات و إستخراج شهادات التقديم.
- متابعة التوظيف.
- جمع المعلومات الإحصائية و تحليلها.
- تنظيم و متابعة عملية التعويض.

**الشكل رقم:** الهيكل التنظيمي المقترن لوكالة محلية.

و يشكل الإستقبال، الإعلام و التوجيه المتغيرات الأساسية التي ترتكز عليها نوعية عرض الخدمة الموجهة نحو مختلف المتعاملين، نظراً لأهمية هذا النشاط و دوره الثمين في علاقة الوكالة بالمحيط و مختلف المتعاملين. وهذا لا يتم إلا بتحضير برنامج مسبق، يرمي تحقيقه الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف الوكالة.

إن إنتاج المعلومات هي خلاصة كل نشاطات الوكالة الخاصة بمختلف الأطراف المعنية على المستوى الوطني، الجهوي، المحلي، كما أنها عنصر أساسي ومهم في مجال معرفة وضعية وتطور سوق العمل.

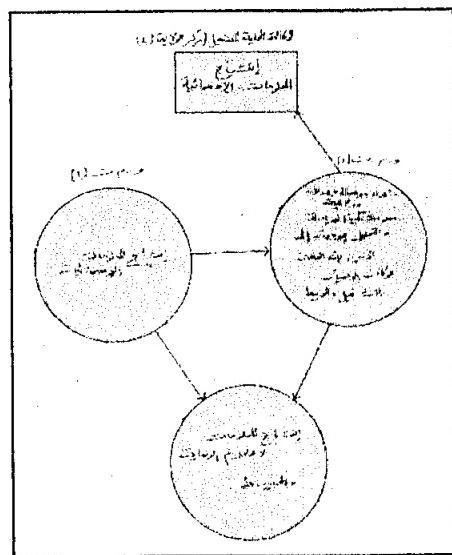
إن مصداقية المعلومات المنتجة عبر المعالم الرئيسية لسوق العملتمثل في طلبات و عروض العمل، و التوظيف، تشكل عنصر حاسم يسمح بمعرفة و تقييم خدمات الوكالة المقدمة تجاه مختلف الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين و مختلف الهيئات الوطنية و الدولية.

**الوكالات الجهوية للتشغيل:** الوكالة الجهوية مكلفة حالياً و في إطار صلاحياتها بإعداد تقرير عام من خلال التقارير حول المعلومة الإحصائية المرسلة شهرياً من طرف الوكالات المحلية للتشغيل و إنتاج المعلومات حسب الولاية موجهة إلى مصالح التشغيل الممثلة على مستوى الولائي ( مديرية التكوين المهني أو مندوبيه تشغيل الشباب).

إن دراسة الوضعية الحالية للوكالات المحلية للتشغيل في إطار دوران المعلومات، تظهر بشكل واضح أن هناك نقص واضح في مجال جمع المعلومات و التعداد الكمي للنشاط من جهة، و إنتاج المعلومات الموجهة إلى المستويات المعنية بمعرفة و إستثمار معطيات التشغيل من جهة أخرى.

حيث تم اقتراح على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل إنتاج المعلومات بالشكل التالي:

الشكل رقم: 16 يمثل المسار و الدورية لإنتاج المعلومات الإحصائية.



يكون مسار سيران المعلومات الاعلامية حسب الهيكل و النمط التالي: تقوم الوكالات المحلية للتشغيل بإعداد التقارير الشهرية العادية و الخاصة بعقود ما قبل التشغيل، ثم تقوم بإرسالها إلى الوكالة الجهوية للتشغيل (التي تقع في حيزها الجغرافي) و إلى الوكالة الوطنية للتشغيل، ثم بدورها الوكالة الجهوية للتشغيل تعد حوصلة حول التقارير الشهرية جهويًا و حسب الولايات التابعة لها ثم تقوم بدورها بإرسالها إلى رؤساء الوكالات المحلية بمركز الولاية حتى يتسعى لهم الإطلاع على المعلومات الخاصة بالولاية و بدوره يقدمها إلى المحيط الاداري و الشركاء الذين هم في حاجة إلى هذه المعلومات و ترسل التقارير الشهرية إلى المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.

- وسائل أو دعائم الإنتاج: هي عبارة عن وسائل ضرورية لإنتاج المعلومات لكل الدعائم الموجودة على مستوى الوكالة المحلية للتشغيل، تم دراستها من طرف أعضاء اللجنة قصد وجود دعائم جديدة تتماشى مع الطرق الجديدة للعمل، و تخضع للإحتياجات المطلوبة من طرف المستعملين المعينين، وهذا في انتظار وضع نظام ل الإعلام عن طريق الإعلام الآلي مناسب وفعال للإستغلال العقلاني و السريع للمعطيات حول العروض و الطلبات و التوظيف. هذه الوسيلة الجديدة للعمل، تسمح بدون شك للمصالح المعنية (الوكالة الوطنية) أو (الوكالة الجهوية) الحصول على كل المعلومات المطلوبة في الأوقات المناسبة.

لا تزال الوكالة المحلية إلى حد الساعة تستعمل نفس المعلومات الإحصائية حول سوق العمل في إطار التقرير الشهري المرسل إلى المصالح العليا في حين تبقى الوكالة تستعمل نفس الدعائم مع بعض التعديلات ضرورية.

حيث أن بالإضافة إلى عنصر آخر تم رفعه من طرف الوكالات المحلية والتمثل في عدم رجوع المعلومات. إن المعلومات الموجودة حالياً بالوكالات المحلية لا تتعلق إلا بها و هي محضرة من طرفيها و إنتاجها و على هذا فالمسألة المطروحة التي تم مناقشتها هي توسيع قدرات الوكالة المحلية للسماح لها بالإطلاع على ما يجري بالوكالات الأخرى أو لا يمكن أن تقتصر مهمتها فقط على عملية التوظيف.

و الملاحظ هو أن عدم رجوع المعلومات يفهم على أنه تهميش، ولا تسمح للوكالة التموضع و معرفة مستواها بالنسبة للأخرين حتى تقوم بتقييم موضوعي و تقييم مشاركتها على المستوى المحلي، الجهوي و الوطني.

#### **تقنيات وسائل الاتصال الملاحظة بالوكالة:**

##### **1. وسائل الاتصال المكتوبة (الرسمية): و تتمثل في الوسائل الآتية:**

. التعليمات:قصد توضيح طرق العمل، التنظيم و التسيير.

. الرسائل الخاصة: كل ما يتعلق بالرسائل المتعلقة بالموظفين (داخلياً) أو بالمعاملين (خارجيًا).

. تقارير المجتمعات و الملتقيات.

. الدراسات و الوثائق صادرة عن مديرية الإعلام بالوكالة. فالوثائق يقصد بها مجموعة الوثائق الرسمية الخاصة بتسهيل و تنظيم قواعد العمل بالوكالة و تنقسم إلى أنواع منها: النشرات، الملصقات، البلاغات، البيانات، تقرير الندوات ... إلخ

. مجلة الوكالة: مجلة متخصصة تسمى (صدى سوق الشغل) تصدر كل شهرين إلا أنها إنقطعت عن الصدور تاركة مكانها لوسيلة إحصائية تجمع المعلومات عبر التقارير الشهرية الصادرة عن الوكالات المحلية.

##### **2. الوسائل الشفوية:**

أ. الوسائل الشفوية المباشرة (الرسمية): الحوارات الفردية، إجتماعات الإعلام، الأعمال المشتركة و لجان الإدارة، الندوات و الملتقيات و الأيام الدراسية، المحاضرات ...

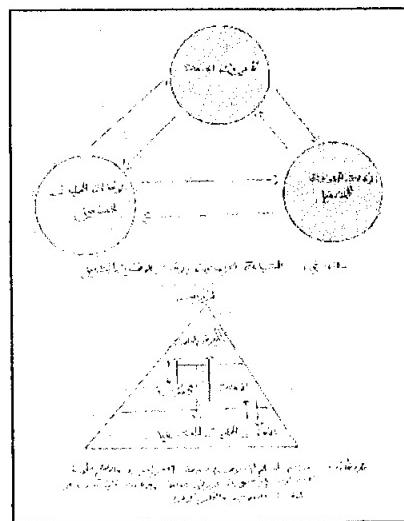
ب. الوسائل الشفوية المباشرة (غير الرسمية): الزيارات الفردية للمصالح، اللقاء خارج محيط العمل (على جميع المستويات)، الإشاعة ...

ج. الوسائل الشفوية غير المباشرة (الرسمية): النداءات الهاتفية ...

د. الوسائل الشفوية غير المباشرة (غير الرسمية): النداءات الهاتفية، فإذا كان معدل النداءات الهاتفية الرسمية في المتوسط على العموم فإن متوسط النداءات غير الرسمية يفوقه بكثير، حتى و أن اقتصرت تلك النداءات على إلقاء كلمات الترحيب، و بعض الاستفسارات ... إلخ

إن سياسة الوكالة المتبعة بخصوص إستقبال متعمليها من طالب و عارضي العمل، و التي تتبنى على التركيز على حسن الإستقبال، إعلام و التوجيه، و العمل على توحيد هذه المناهج عبر كافة وكالتها حتى تتوحد طرق العمل و تحسين الخدمات.

الشكل رقم: "16" طرق الاتصال بالوكالة.



و نظراً لمختلف المعاملات الجارية داخل الوكالة بين جميع أقسامها التي تمثل الهيكل التنظيمي للإدارة وفي إطار العلاقات الخارجية مع المحيط، ينبع من ورائه إستعمال عدة أنواع من وسائل الاتصال و بمعايشتنا لمجتمع البحث أن نصنف وسائل و فرص بث الرسالة الإعلامية بالوكالة إلى منتظمة و غير منتظمة.

**أ. المنتظمة:** المذكرة، التقرير، النشرات و المنشورات، الأوامر و القرارات الإدارية، التعليمات، المحضر الرسمي للاجتماعات، التصريحات، الهاتف، الاتصال الشفوي.

نحن نعلم أن وجود مجلة داخل الوكالة لها أهمية كبيرة، إذ تساعد على خلق علاقة حسنة بين الإدارة و عملائها في الداخل و بين عملائها من جهة أخرى و تعمل على التعريف بها، فوجود وسيلة إعلامية داخل الوكالة، تعمل على تلبية رغبات العمال في الإطلاع على ما يدور حولهم و التنسيق بين مختلف أوجه النشاطات الفكرية و العملية.

**ب. غير المنتظمة:** الزيارات، الجمعيات العامة، الحفلات التكريمية، الندوات، الرحلات، فتح الأبواب للتعرف على القطاع من خلال المعارض المتعددة، تنظيم أيام دراسية.

إن الشيء الأساسي في هذه الفرص للاتصال خاصة الزيارات، هو الالقاء المباشر بين من هم في القمة و من هم في القاعدة، لكن تبقى الاجتماعات منحصرة فقط على المسؤولين دون الموظفين الآخرين.

**هوامش الفصل الخامس:**

Sergio Recca: Les services de l'emploi, B.I.T, Genève, 1982, P14/15 .01

Sergio Recca: Ibid, P24/25 .02

Ministère du travail: A.N.EM, Textes relatifs à l'A.N.EM .03

.04. قانون: 259/90، مؤرخ في: 09/08/1990، يتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل.

.05. الوكالة الوطنية للتشغيل: وثائق رسمية.

Ministère du travail: A.N.EM, Textes relatifs à l'A.N.EM .06

A.N.EM: Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et .07 méthodes de travail dans les agences locales de l'emploi, Octobre 2001

A.N.EM: Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et .08 méthodes de travail dans les agences locales de l'emploi, Octobre 2001

A.N.EM: Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et .09 méthodes de travail dans les agences locales de l'emploi, Octobre 2001



القسم النطيفي

### القسم التطبيقي:

#### الفصل الأول: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية

##### المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب العينة العامة.

إن معرفة الخصوصيات العامة للمجتمع المبحوث قد يعتبر كمؤشر يساعدنا التعرف على مكوناته و طرق تنظيمه و المميزات التي يمتاز بها و ذلك لا يتسنى لنا إلا من خلال الدراسة الحسابية و الإحصائية للمجتمع المبحوث.

إن أول نقطة نود التطرق لها في هذا المبحث قبل الشروع في تحليل و تفسير الجداول المتمحضة عن تفريغ الإستماراة، أو إعطاء الدراسة الكيفية للإطار الحسابي و التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هذا و المتمثل في الجدول رقم (01) الخاص "عنصر" "جنس موظفي الوكالة"، لعلها تعتبر النتيجة الأكثر جلبا للإنتباه لأن الجمهور المكون للعينة المدروسة كان كله تقريبا من جنس الذكور حيث بلغ عددهم 88 فرد (موظف) أي نسبة 88% عكس فئة الإناث التي بلغت 12% لكن هذه النسبة يمكن أن ترتفع كل ما إتجهنا إلى قمت هرم الإدارة (المديرية العامة) التي يتواجد بها أكبر قدر من فئة الإناث عكس المتواجدون بالمصالح الخارجية، و هذا يظهر لنا أن فئة الإناث ضعيفة جدا بالوكالات، خاصة إذا عرفنا أن مهام الوكالة تتمثل في استقبال طالبي و طالبات العمل و توجيههم نحو سوق الشغل.

**الجدول رقم 01:**

الجنس	العدد	نسبة	إناث	المجموع
ذكور	88	%88	12	100
العدد			%12	%100

أما فيما يخص المعطيات الخاصة بالسن لدى المجتمع المبحوث و الذي قد لا نعتبره كمؤشر ذا دلالة في إطار دراستنا إلا أنها نرغب في الإشارة إليه كمعطى إجتماعي و وظيفي في معرفة خصوصيات موظفي الوكالة، حيث نستنتج من خلال الجدول رقم (02) أن 88 فرد أي بنسبة 88% تتراوح أعمارهم بين 31-50 سنة أي تعتبر الفئة ذات الأغلبية بالمؤسسة و 11 فرد تتراوح أعمارهم بين 20-31 سنة أي نسبة 11% و فرد واحد يتجاوز عمره أكثر من 51 سنة أي متوسط عمر المؤسسة قد يقدر بحوالي 40 سنة و هذا يؤدي بنا إلى إستنتاج أن غالبية أفراد مجتمع البحث متاحصلون على خبرة مهنية لا يستهان بها قد نتطرق إليها لاحقا.

الجدول رقم 02:

المجموع	... + 51	50-41	40-31	30-20	السن
العدد	01	13	75	11	
النسبة	%01	%13	%75	%11	

أما بالنسبة إلى معرفة خصوصيات المستوى الدراسي و التعليمي للمبحوثين نجد أن معظم الموظفين ذوي مستوى ثانوي و عالي، حيث أن 55 فرد أي نسبة 55 % لديهم مستوى ثانوي و 35 موظف أي 35 % لديهم مستوى عالي (تقني سامي و جامعي)، و بالنسبة إلى باقي الأعضاء المبحوثين فهناك 08 موظفين لديهم مستوى دراسي متوسط و 02 آخرين لديهم مستوى إبتدائي أي بنسبة 10 %.

مع العلم أنه في إطار دراستنا لم نصادف الأفراد الذين ليس لهم مستوى دراسي و قد يعتبر مؤشر المستوى الدراسي كمتغير ذو أهمية بالغة في عملية الإتصال و طرقها بالوكالة، لأنه قد يؤثر كثيرا على شكل و مضمون الرسالة و الوسيلة و ذلك ما يبينه الجدول الآتي :

الجدول رقم 03:

المجموع	عالي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	بدون مستوى	العدد	المستوى التعليمي
العدد	-	-	-	-	-		
النسبة	-	-	-	-	-		

أما فيما يتعلق بالجانب التكويني لموظفي الوكالة قد أظهرت لنا الدراسة أنه ما يعادل 69 موظف قد تلقوا تكوينا يتراوح ما بين "تقني" و "تقني سامي و جامعي" أي بنسبة 69 % حيث هناك 35 موظف يحملون شهادات جامعية موظفين كإطار متوسطة و سامية و أن هناك في المقابل 31 شخص لم يتلقوا أي تكوين، أي بنسبة 31 % و هذا قد يؤثر كثيرا على معطيات العمل و التسيير بالوكالة خاصة في مجال الإتصال، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الإجتماعية في إطار عمل المؤسسة، و هذه المعطيات الخاصة بالتكوين قد تبيّن لنا التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث معيار التكوين كأساس في العمل المؤسساتي و الإداري و الذي بدوره يلعب دور في أداء المؤسسة لمهامها في إطار صلاحياتها، و هذا ما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم ٠٤:

المجموع	جامعي	تكوين / ت.ت،س	بدون تكوين	المستوى التكويني
				العدد
%100	%35	%34	%31	النسبة

و الملاحظات التي يمكن إستنتاجها من خلال التطرق إلى تركيبة الموارد البشرية بالوكالة من خلال عنصر الوظيفة فإننا نستكشف أنه من خلال العينة المدروسة أن هناك 62 إطار أي بنسبة ٦٢% و ٣٨ في إطار العمل التنفيذي أي بنسبة ٣٨% و ذلك بغض النظر عن رتبهم الإدارية لأنه يقال أن الوظيفة تلغى الرتبة أو قد تعززها و عند محاولتنا لمعرفة درجة المسؤولية للعينة المبحوثة نجد أنها تتقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية منهم ٥٦ رؤساء وكالات جهوية و ٤٨ رؤساء وكالات محلية منهم ٢٣ رئيس بالنيابة و ٠٨ إطارات بالوكالة الوطنية للتشغيل.

جدول رقم ٠٥:

المجموع	إطار/مسؤول			م. تنفيذ	الرتبة
١٠٠	إطار/م.ع	ر.و.م	ر.و.ج	٣٨	العدد
		مرسم	بالنيابة		
٠٨	٢٣	٢٥	٠٦		
	٤٨				
%100	%٦٢			%٣٨	النسبة

و إذا ربطنا عنصر الوظيفة بالأقدمية فإننا نجد أن الشريحة المبحوثة تتميز بخصائص ذات دلالة مهمة فيما يخص أقدمية موظفي الوكالة حيث أنها استخلصنا أن ٦٣ موظف تقدر أقدميتهم ما بين ٦ إلى ١٥ سنة و ٣٤ فرد أكثر من ١٦ سنة أي بمجموع ٩٧ موظف أي بنسبة ٩٧ و هذا يدل دلالة واضحة على أقدمية الغالبية العظمى للأعضاء المبحوثين، أي لديهم خبرة و رصيد في مجال العمل بالوكالة، رغم أنه لا تعني أبدا ان الأقدمية هي الخبرة المهنية، فقد يكتسب الشخص الأقدمية المهنية ولكن قد تكون خبرته نسبية بالنسبة لسنوات ممارسة العمل بالوكالة، و في المقابل هناك ٣٠ أفراد تتراوح أقدميتهم ما بين ٠١ و ٥٥ سنوات أي بنسبة ٠٣% و هذا قد يعتبر مؤشر ثانٍ على أن الوكالة تتميز بخصائص قد تقيدها في أداء مهامها منها : الرصيد في مجال الخبرة المهنية و العملية و التي بدورها تلعب دورا

كبيراً في تسهيل تتويع و تحسين الأداء الخدماتي في المجال المؤسساتي والإداري و ذلك لتحكمها في سير العمل و معرفة خصوصياته أنظر الجدول التالي:

جدول رقم 06:

المجموع	...+ 16	15-06	05-01 سنوات	الأقدمية
العدد	34	63	03	
النسبة	%34	%63	%03	

أما الجانب الخاص بمعرفة **الخصوصيات اللغوية (اللغة)** بإعتبارها الوسيلة الأساسية للإتصال من حيث أشكالها و مضامينها، فحاولنا التطلع إلى تبيان عنصر اللغة كمؤشر مهم في مجال التركيبة البشرية للأفراد المبحوثين من حيث اللغات المستعملة فظهر لنا بعد تفريغ الإستمارة أن 97 عضو أي بنسبة 97% هم مزدوجي اللغة أي يستعملون اللغة العربية و الفرنسية في آن واحد، من حيث القراءة، الكتابة و التكلم و ذلك بحسب متفاوتة حسب خصوصيات المناطق و 03 أعضاء ركزوا على إيقانهم و استعمالهم اللغة العربية فقط أي في المقابل لا يعرفون لغة ثانية أخرى، أما فيما يخص باللغات الأخرى فغالبية المجتمع المبحوث يقولون أن لديهم مبادئ أولية في اللغة الإنجليزية إلا أنها ركزنا في هذا المجال فقط على اللغة العربية و الفرنسية بإعتبار الأولى اللغة الرسمية حسب ما جاء به الدستور و اللغة الثانية الفرنسية كموروث تاريخي للمجتمع الجزائري و الإزدواجية قد تسهل عمليات الإتصال و التواصل و لكن قد تكون في بعض المرات كعناصر تشويش تؤثر كثيراً على هذه العمليات بإعتبار أن هناك فروق في الجوهر و الشكل ما بين اللغات من جهة و حملها لثقافة و فكر مجتمعها من جهة أخرى، أما فيما يخص اللغة الفرنسية بمفرداتها فليس هناك أي فرد من العينة المبحوثة يستعمل هذه الأخيرة و يعرفها فقط و هذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم 07:

المجموع	مزدوج	فرنسية	عربية	اللغات
العدد	97	00	03	
النسبة	%97	%00	%03	

#### . قراءة أولية لنتائج الإستبيان:

و عند محاولتنا للدخول التدريجي لمعرفة المجتمع المبحوث من خلال عمله اليومي بالإدارة (الوكالة) من خلال العناصر الأساسية لأي عمل إداري كان، فإننا نلاحظ أن الشريحة

المبحوثة تتأثر بطبيعة الحال بالمحيط الخارجي بصفة عامة (المجتمع) و المحيط الداخلي للوكلالة الذي يؤثر على تكوين شخصية الأفراد حيث البعض يرى أن المهنة تلعب دور كبير في تكوين شخصية الإنسان، و باعتبار أي جماعة "مجتمع أو مؤسسة" لا تخلو من عملية الإتصال و العلاقات الإنسانية في أداء الأفراد لأدوارهم المتعددة و المتكاملة، و لهذا قد يعتبر الإتصال كعنصر أساسي و حيوي في تفعيل العلاقات الإنسانية و الاجتماعية من جهة و العلاقات العلمية من جهة أخرى لأنه يلعب دور الموضع و الموجه للأدوار و التنسيق بينها داخل أي منشأة أو مؤسسة كانت و هو ذا أهمية كبيرة في تفعيل العلاقات و تحريكها من أجل بلوغ الأهداف و التغلب على الصعوبات و خلق جو من التفاهم و التشاور في إطار العمل اليومي للإدارة او المؤسسة.

فإننا لاحظنا بعد تفريغ الإستماراة حسب خصوصيات العينة العامة أي هناك إجابات متباعدة و ذات دلالة واضحة حيث أن أول سؤال في إستماراة بحثنا كان يتعلق بمدى معرفة معنى الإتصال بصفة عامة، لأن رأينا فيه سؤال مهم و كمفتاح أولى لمعرفة إطلاع العينة المدروسة على موضوع البحث و المتعلق بمسألة الإتصال و كانت أغلبية إجابة المبحوثين و المقدرة بـ 90 فرد أي بنسبة بـ 90% يعرفون موضوع الإتصال، باعتباره بالنسبة لهم يتعلق بأشكال و جوهـر مهامـهم و أدوارـهم بالوكلـالة و هذا يـظهر لنا أن المجتمع المـبحوث يـعرف بـصفـة عـامـة الإـتصـال مما سـمح لـنـا بـموـاصـلة الـبحث، و هذا ما يـبيـنـه الجـدول الآـتي:

		هل تعرفون معنى الإتصال؟		
		نعم	لا	العدد
		%90	%10	النسبة
المجموع	100	90	10	
	%100	%90	%10	

فيما يخص السؤال الثاني و المتمثل في: هل تقوم بالإتصال في إطار عملك بالوكلالة ؟ فإن 96 فرد رد بالإيجاب مقابل 04 أشخاص يرون أنهم لا يقومون بالإتصال (يرجعه البعض إلى أسباب ذاتية بحثـة). و بالنسبة للسؤال الرابع المتعلق بمعلومات حول العمل (المنصب) فإن 45 فرد يـرون أنـلـديـهم مـعـلومـات كـافـية حول عملـهم و 55% ردوا بالـسلـب و ذلك لـعدـة أـسبـاب نـتـرقـ إلىـها عـبر الـدرـاسـة.

و من خلال السؤال الخامس و المتمثل فيما يلي: هل إستندت من تكوين خلال العمل بالوكالة؟ أظهر لنا أن 90 موظف من العينة المبحوثة لم يتحصل على تكوين داخلي، هذا ما قد يفسر لنا بعض العوامل المؤثرة على المعلومات الخاصة بالعمل.

أما فيما يخص النقطة الخاصة بالتحصل على الوثائق المتعلقة بالعمل فإن 75% من العينة المدروسة ردت بالإيجاب.

أما بالنسبة للسؤال المتعلق بالإعتماد على الوثائق المكتوبة فإن 96% من العينة ركزوا على إعتمادهم الضروري على الوثائق المرسلة من طرف السلم الإداري و تطبيقها كما هم مطالبين به إحتراماً للسلم التسلسلي للمسؤوليات، فقط 04% قالوا الكثير من المرات لا نعتمد على الوثائق المكتوبة بل قد نبادر بأنفسنا بالطرق التي نراها مناسبة.

و فيما يتعلق الجانب المتعلق بالمراسلات الإدارية و العلاقات بين المسؤولين و الموظفين فيما بينهم من خلال سؤال، هل راسلت الإدارة؟ يتضح لنا أن 56% من العينة المبحوثة يرسلون الإدارة باستمرار و في المقابل 44% من المبحوثين أقرروا أنهم لا يعتمدون على المراسلات الكتابية في إطار عمل، و 38% في إطار شخصي.

و فيما يخص إستجابة الإدارة للمراسلات المرسلة إليها فغالبية المبحوثين المقدرين بـ 90% إشتكوا من عدم رد الإدارة العامة على رسائلهم خاصة الشخصية منها، مما أثر كثيراً على نفسياتهم و أدائهم في العمل.

و من خلال سؤالنا حول طرق الاتصال داخل الوكالة فكل أفراد مجتمع البحث إعترفوا بإعتمادهم على الاتصال الشفوي كوسيلة للتبلیغ و تلقي المعلومات، و هذا يرجع إلى طبيعة أدوارهم و مهامهم داخل المنشأة، مما يحتم عليهم الإعتماد على الوسيلة الشفهية (المشافهة) و ذلك قد يساعد على الشرح و التفسير و فض الضبابية التي تنتج على عدم الفهم، أما 57% منهم يعتمدون في إطار عملهم بالإضافة إلى الاتصال الشفهي إلى الاتصال الكتابي عن طريق المراسلات الكتابية باعتبارها في اعتقادهم أنها أكثر رسمية و أن الإدارة لا تعترف إلا بالمكتوب، و هذا قد يؤثر كثيراً على الأداء مما تتطلب هذه الطريقة في مسار المراسلات و الردود عليها التي قد تأخذ وقتاً طويلاً، حيث أن 95% من الفئة المبحوثة أقررت أن المراسلات لا تصلهم إلا في وقت طويل.

و من خلال النتائج العامة التي تحصلنا عليها، حسب إجابات أفراد العينة "انظر جداول الإجابات حسب أسئلة الإستماره" لاحظنا ما يلي: أغلبية أفراد العينة بنسبة 97% يقومون بالإتصال في إطار عملهم و ذلك في إطار رسمي مع مسؤوليهم و يغلب على إتصالهم مع زملائهم الطابع الغير رسمي، كما أن 96% يستدون على الوثائق الرسمية المكتوبة المعول بها قانونيا كما أنهم يفضلون الإطلاع على المعلومات التي لها علاقة مع شخصهم "الخاصه" ثم المعلومات العملية كما سجلنا أن أغلبيتهم يلجؤون إلى مناقشة مضمون الرسائل المتلقاة مع زملائهم، أما فئة المسؤولين تفضل مناقشة هذه المضمون على المستوى الأفقي. و بالنسبة للمعلومات المتوفرة لأداء العمل حسب الموظفين هي غير كافية لتفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة إذا علمنا أن 90% من أفراد العينة لم يستفيد من تكوين خاص في إطار عملهم، كما أن أغلبية المفحوصين يروا أن المعلومات الصادرة عن المسؤولين واضحة و لكنها ليست جديدة و تتميز بالنقص بالإضافة إلى أنهم يتحصلون عليها ببطء و قد يرجعون ذلك إلى نقص وسائل الإتصال الحديثة و الفعالة، أما بالنسبة للغة المستعملة في عملية الإتصال و التواصل نسجل أن 97% من أفراد العينة مزدوجي اللغة " عربية/فرنسية" إلا أنها لاحظنا تذبذب في مجال تفضيل اللغة المرغوبة.

و من بين العوائق التي تؤثر على مجرى عملية الإتصال، فإن أغلبية المفحوصين يركزون على التنظيم الهيكلي الحالي للمؤسسة الذي يغلب عليه الطابع المركزي بكل خصائصه و تبعاته، بالإضافة إلى النقص الملاحظ في الإتصال الذي حرمه من حقهم في الإتصال و الإعلام و المشاركة، في ظل غياب إستراتيجية واضحة للإتصال مما خلق لديهم شعور بعدم الرضا على طرق الإتصال الحالية و تبادل المعلومات الذي أفقدتهم الرغبة في الإتصال في إتجاه صاعد و تبادل المعلومات مع القمة خاصة. إذا علمنا أن 91% من أفراد العينة يقررون بعدم إستجابة الإدارة المركزية لمراسلاتهم سواء تعلق الأمر بالإطار الشخصي أو العملي، و رغم ذلك فإن أغلبيتهم يولون أهمية كبيرة للإتصال الذي ولد لديهم الرغبة في إنشاء " خلية إتصال" دخل الوكالة خاصة على المستوى الولائي أو الجهوي و يطمحون في تحقيق مشروع نظام اللامركزي في تسخير شؤون الوكالة.

انظر الجداول الخاصة بالإجابات العينة المبحوثة حسب إستماره البحث.

الأسئلة	نعم	لا	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%
10. هل تعرف معنى الاتصال؟	01							
12. هل تقررت في إطار عملك بالوكالة؟	02							
14. هل لديك معلومات كافية حول عملك؟	04							
16. هل استندت من تكويني في إطار العمل بالوكالة؟	05							
18. هل تحصلت في إطار عملك على الوثائق الخاصة بالعمل؟	06							
20. هل تستند في عملك على مضمون الوثائق المكتوبية؟	08							
22. هل رسلت الإدارية لمرسلة إلكترونية؟	10							
24. هل إستجابت الإدارية لمرسلة إلكترونية؟	10							
26. من بين المعلومات المذكورة، هل هناك معلومات تجدها غير ضرورية؟	12							
28. هل التنظيم يسمح لك بالتعديل عن وجهه نظرك؟	18							
30. هل ترى أنه من الصور وفي إشارة خلية اتصال بالوكالة؟	19							
32. هل الطرف والمتهاجم الحالي تساعدك على القيام بعملك؟	21							
34. هل التنظيم الحالي للوكالة يضمن لك حقوقك في الاتصال والإعلام؟	22							
36. هل توالي أعمدتك للاتصال؟	28							
38. هل أنت راضٌ على عملية الاتصال؟	30							
40. هل الشكل الحالي للوكالة يساعد على الاتصال؟	31							
42. هل تتحقق الوضعية الحالية للاتصال الأهداف المسطرة؟	32							
44. هل المسؤولية الإعلامية بالوكالة تضمن لك حقوقك المهنية؟	33							
46. هل الوسائل المصادر والمصادر للاتصال كافية لبلوغ أهداف المؤسسة؟	35							
48. هل الوسائل المصادر والمصادر للاتصال كافية لبلوغ أهداف المؤسسة؟	83	17	17	83	17	17	83	17

**الأسئلة**

الأسئلة	مختلف الإجابت	كتابية	100	شفوية	من يطلب عملاك؟
3. ما هي طرق إتصالك في إطار عملك؟	غ. رسمنة 03	رسمية 57	محفزة 97	عملية 88	غير انتها
4. هل تتفاهم المعلومات التي تتلقاها داخل الوكالة، ما هي المعلومات التي تفضل قرائتها؟	م. إعلامية 73	م. برقة 99	م. شخصية 98	م. ج. م. علية 97	من بين المعلومات التي تتلقاها داخل الوكالة، ما هي المعلومات التي تفضل قرائتها؟
5. هل تتفاهم الرسائل مع مسؤوليتك؟	م. إعلامية 43	م. برقة 96	م. شخصية 97	م. ج. م. علية 97	بالترتيب؟
6. هل تتفاهم مضمون الرسائل مع زملائك؟	نعم 42	لا 42	لا 38	لا 38	نعم
7. هل تتفاهم مضمون الرسائل مع مسؤوليتك؟	نعم 08	لا 92	لا 92	لا 92	نعم
8. هل راسلت الإدار؟	شخصي 46	عمل 38	عمل 38	عمل 38	نعم
9. هل استجابت لها كتابيا؟	نعم 91	جهوية 100	جهوية 100	جهوية 100	نعم
10. هل استقلت الإدار؟	نعم 15	إقرار ذات 00	إقرار ذات 00	إقرار ذات 00	نعم
11. ما هي طبيعة المعلومات التي تستخرج لها كتابيا؟	نعم 82	ع. مفيدة 13	ع. مفيدة 87	ع. مفيدة 87	نعم
12. من بين المعلومات التي تحصلت لها خلال السنة، كيف تراها؟	نعم 05	رسالة 09	رسالة 09	رسالة 09	نعم
13. كيف ترى المعلومات السالرة عن المسؤولين؟	نعم 05	جديدة 44	جديدة 66	جديدة 66	نعم
14. ما هي اللغة التي تفضلها الحصول على المعلومات؟	نعم 05	ع. كاملة 78	ع. كاملة 66	ع. كاملة 66	نعم
15. ما هي اللغة التي تفضلها الحصول على المعلومات؟	نعم 03	ع. رسمنة 97	ع. رسمنة 97	ع. رسمنة 97	نعم
16. ما هي العوائق التي تحد ها في الحصول على المعلومات؟	نعم 03	فرنسية 34	فرنسية 34	فرنسية 34	نعم
17. هل التطبيق الحالي للوكالات يسمح لك بالاتصال مع روادك؟	نعم 07	إتصال 80	إتصال 80	إتصال 80	نعم
18. هل التطبيق الحالي للوكالات يسمح لك بالاتصال مع زملائك؟	نعم 35	آخر 60	آخر 60	آخر 60	نعم
19. هل أتي مستوى فضلك في الإتصال؟	نعم 66	غير 60	غير 60	غير 60	نعم
20. في إطار عملك، مع من تفضل أن تكون خليفة الإتصال؟	نعم 15	وزير 45	وزير 45	وزير 45	نعم
21. ما هي طرائق التي تستخدمونها في الإتصال؟	نعم 92	مساعدتك 90	مساعدتك 85	مساعدتك 85	نعم
22. ما هي طرائق التي تراها في الإتصال؟	نعم 00	أختينا 85	أختينا 85	أختينا 85	نعم
23. ما هي طرائق التي توظفين وتشاطط الوكالات؟	نعم 00	أخينا 11	أخينا 11	أخينا 11	نعم
24. ما هي الطرق التي تستخدمونها في الإتصال؟	نعم 14	هاتف 14	هاتف 14	هاتف 14	نعم
25. ما هو رأيك في عملية الإتصال حاليا؟	نعم 10	تجهيزات 60	تجهيزات 60	تجهيزات 60	نعم
26. هل هناك ترتيب واضح لعملية الإتصال بالوكالة؟	نعم 85	عاددي 15	عاددي 15	عاددي 15	نعم
27. هل هناك ترتيب واضح لعملية الإتصال بالوكالة؟	نعم 95	واضح 05	واضح 05	واضح 05	نعم
28. هل هيكل التنظيم للوكالات يعكس عداقاً نـ؟	نعم 13	نعم 87	نعم 87	نعم 87	نعم
29. ما هو رأيك في النظام اللامركزي؟	نعم 75	م. مركري 15	م. مركري 15	م. مركري 15	نعم
30. على أي مستوى؟	نعم 61	جهوي 14	جهوي 14	جهوي 14	نعم
31. هل هيكل التنظيم للوكالات يعكس عداقاً نـ؟	نعم 90	الوسائل 85	الوسائل 85	الوسائل 85	نعم
32. ما هي المواقف في رأيك التي تعرقل عملية الإتصال؟	نعم 05	الأشخاص 15	الأشخاص 15	الأشخاص 15	نعم
33. ما هي إجراءات لتفعيل الإتصال بالوكالات؟	نعم 05	الأشخاص 15	الأشخاص 15	الأشخاص 15	نعم

## المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب المتغيرات

إن أي ظاهرة يقوم الباحث بدراستها، قد تتضمن مجموعة من العوامل و العناصر المتقاعلة بينها يطلق عليها " المتغيرات "، منها المتغيرات التابعة و المستقلة و التي تؤثر و تتأثر فيما بينها، و في إطار دراستنا الميدانية التي خصصناها لمعرفة خصوصيات، طرق و أشكال الإتصال الموجودة بالوكالة و المساهمة في مجال آليات التسيير الإداري حسب القوانين المنظمة لهذه الشؤون، فقد أخذنا بعين الاعتبار عدة متغيرات قد تؤثر في مضمamins الطاورة المدروسة، إلا أننا ركزنا على بعضها التي رأينا فيها أنها قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التفاعلات بين الموظفين في إطار المنشأة، و هذه الأخيرة قد تخلق مستويات في مجال التفاعل الإنساني و الاجتماعي من جهة و في مجال سريان العمل و السيولة الإعلامية و الإتصال من جهة أخرى، فقد ركزنا على خمس متغيرات تتمثل فيما يلي: المستوى الدراسي، المستوى التكويني، الوظيفة، الأقدمية، و المتغير الخامس خصصناه إلى عنصر اللغة و مدى تأثيرها على أشكال و مضمamins الإتصال دخل الوكالة.

١. تحليل بيانات الدراسة حسب المستوى الدراسي لأفراد العينة: كما سبق و أن ذكرنا أن مستويات الموظفين تقسم إلى ما يلي: المستوى الثانوي بـ ٥٥٪، المستوى العالي بـ ٦٣٪ ثم يليه المستوى المتوسط بـ ٨٪ و في المرتبة الأخيرة المستوى الإبتدائي بـ ٢٪، للإشارة لا يوجد بين أفراد العينة من هم بدون مستوى.

و إذا حاولنا ربط المستوى الدراسي بالرررود المستقلة من خلال تفريغ الإستبيان فإننا للوهلة الأولى نجد أن البيانات الحسابية قد تكون متباعدة بين مستويات الشرححة المدروسة و للتأكد من الفرضية التي نرى من خلالها أن المستوى التعليمي يلعب دورا لإستيعاب السيولة الإعلامية و تحقيق المشاركة و التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، تبين لنا أن المستوى الدراسي دور كبير في عملية الإتصال و القيام به من خلال الطرق المناسبة لتحقيق الإستجابة "رجع الصدى" وهذا ما تبيّنه لنا الجداول الخاصة بمتغير "المستوى الدراسي" حيث لاحظنا أن ذوي المستوى الثانوي و العالي لا يجدون صعوبة في الإتصال إلا أنهم يركزون على الإتصالات الكتابية في تعاملهم الإداري إذ يشكلون أكثر من ٥٢٪ في إعتمادهم في عملية الإتصال، على الإتصالات الرسمية حيث نسجل أن ٨٨٪ يعتمدون على الإتصال الرسمي بدل الإتصال الغير رسمي بينما نجد ذوي المستوى المحدود قد يقومون بالإتصالات الغير رسمية في تعاملهم أكثر من الرسمية لأنه في حد تعبيرهم تسمح لهم خاصة مع زملائهم في الإطار الأفقي بالتعبير عن إنشغالاتهم و مناقشة الرسائل المتلقاة. كما أن ذوي المستوى العالي ليس لديهم إشكال في إستيعاب السيولة الإعلامية من خلال الإتصال بالوكالة حيث يرى ٥٤٪ منهم أن الرسائل المتلقاة هي واضحة و مفهومة بينما نجد أن ذوي المستوى المحدود يتلقون صعوبة

في فهم مضمون المعلومات حيث أن فردين فقط من العينة الخاصة بالمستوى المتوسط والإبتدائي يجيبون بوضوح الرسائل المختلفة، كما نلاحظ أن 94,59% الذين يفضلون إزدواجية اللغة هم من ذوي المستوى الثانوي و العالي.

فيما يخصهم فإنهم لا يجدون صعوبة في إتصالاتهم حيث أن 57% يقررون بعلاقتهم الرسمية مع رؤسائهم، أما ذوي المستوى المتوسط و الإبتدائي فليس لديهم علاقات مع مسؤوليهم خاصة على مستوى القمة، كما أن 90% من ذوي المستوى الثانوي و الجامعي يؤكدون على أن لهم علاقة حسنة مع زملائهم و التي تلعب دورا في المشاركة الإيجابية داخل المؤسسة. فيما يتعلق بالمستوى المتوسط، فإنهم يركزون في الكثير من الحالات على الإتصالات الغير رسمية كاستبقاء الرسائل و محاولة إيضاحها و تقسيرها "الإشارة إلى أن أغلب المبحوثين الذين لديهم المستوى الثانوي و العالي يشغلون مناصب إطارات متوسطة و مسؤولي وكالات محلية أو جهوية" مما ساعدتهم على ترقية التفاعل الاجتماعي و العملي داخل الوكالة و فتح النقاش في القضايا التي تهمهم و تخص الإدارة، رغم ذلك، يرون أن في النظام المركزي عائقا في مجال الإتصال و التسيير الفعال داخل الوكالة حيث يمثلون 80% من العينة المبحوثة يرون في النظام اللامركزي الإداري السبيل الوحيد في تحقيق تسيير ناجع و فعال و يرون أن لا مركزية التسيير و القرار تلعب دورا كبيرا في نجاح الموظفين في أداء مهامهم في إطار الصالحيات الموكلة للوكالة و 52% منهم يفضلون أن تكون اللامركزية على المستوى الولائي و 12% على المستوى الجهوي، و من العوائق التي يركزون عليها بالدرجة الأولى أمام النجاح في تحقيق النجاعة بالوكالة هي القوانين بالدرجة الأولى بـ 86% حيث تمثل كعائق أمام التطور لهيكلية و التنظيمي ثم تأتي في الدرجة الثانية الوسائل بـ 83% وفي المرتبة الأخيرة يرون أن العامل الشخصي "الأشخاص" كعائق أمام العملية الإتصالية إلا أن نسبة بسيطة متمثلة في 4% ترى أن ليس لها مشكل في عملية الإتصال، أما في ما يخص المستوى الإبتدائي و المتوسط يجدون صعوبة كبيرة في فهم المعلومات و إستيعابها و لا يرغبون في إبداء آرائهم حول القضايا الخاصة بالعمل لأنها في نظرهم هي من صالحيات المسؤولين، فيتعاملون معها بمنتهى البرودة حيث أن 07% منهم راضون بالنظام المركزي و لا يريدون التغيير، إلا أنهم يرون أن العوائق تكمن في أبواب المسؤولين المغلقة أمامهم بالإضافة إلى عدم إستجابة الإدارة لإشغالاتهم و مطالبهم حيث أن 40% منهم يرون أن "الأشخاص" المسؤولين يعتبرون كعائق في عملية الإتصال فيما يخص جانب المعلومات و كذلك يرون أن العوائق تكمن في القوانين و لا يبالون بالوسائل لأنهم يرون أنها من صالحيات المسؤولين فهم يقومون بالأعمال التنفيذية فقط. كما يشتكون من عدم وجود إطار آخر للتعبير و المناقشة، كالإجتماعات، الملتقيات و الأيام الدراسية، ومن هذا

نلاحظ أن المستوى التعليمي يلعب دوراً كبيراً في فهم الرسالة و إستعمال الوسيلة لتحقيق البرنامج و الأهداف المسطرة.

انظر الجداول الخاصة بمتغير "المستوى الدراسي".

**الإجابة بالرقم حسب متغير "المستوى الدراسي"**

**الجدول رقم 1:**

الجداول رقم 2:		الجداول رقم 1:	
المجموع		نحو	
العامي	الثانوي	الابتدائي	المتوسط
نعم	نعم	نعم	نعم
١٠٥	٠٩٥	٠٨٥	٠٧٥
لا	لا	لا	لا
٢٥	٣٥	٤٥	٥٥
الدراسي	الثانوي	الابتدائي	المتوسط

الجداول رقم 2:		الجداول رقم 1:	
المجموع		نحو	
العامي	الثانوي	الابتدائي	المتوسط
نعم	نعم	نعم	نعم
١٠٥	٠٩٥	٠٨٥	٠٧٥
لا	لا	لا	لا
٢٥	٣٥	٤٥	٥٥
الدراسي	الثانوي	الابتدائي	المتوسط

**الإجابة بالرقم حسب مستوى الدراسي**

**الجدول رقم: 3**

ال المستوى الدراسي		نعم		لا													
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
02	02	00	00	02	02	01	02	01	00	02	00	00	02	02	00	00	00
04	04	04	04	05	05	03	02	02	03	08	08	00	00	05	05	03	03
40	40	15	15	00	00	07	35	05	03	53	53	02	02	51	51	04	04
11	11	24	24	00	00	04	28	08	04	33	33	02	02	30	30	05	05
57	57	43	43	07	07	15	67	16	10	96	96	04	04	88	88	12	12
<b>المجموع</b>																	

**الجدول رقم: 4**

ال المستوى الدراسي		نعم		لا													
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
02	02	00	00	02	02	00	00	02	00	00	02	02	00	00	00	00	00
05	05	03	03	07	07	01	01	03	03	05	05	08	08	00	00	00	00
49	49	06	06	51	51	04	04	00	00	55	55	53	53	04	04	04	04
25	25	10	10	29	29	06	06	00	00	35	35	30	30	05	05	05	05
81	81	19	19	89	89	11	11	05	05	95	95	91	91	09	09	09	09
<b>المجموع</b>																	

الإجابة بالأرقام حسب متغير "المستوى الدراسي"

بِلْهَان

		نعم				لا				نعم				لا					
		% نعم		% لا															
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	%	ت	%	ت	%		
01	01	01	01	02	02	00	00	02	02	00	00	00	00	00	00	00	00	إثنائي	
05	05	03	03	05	05	03	03	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	متوسط	
46	46	09	09	39	39	16	16	47	47	08	08	08	08	08	08	08	08	ثانوي	
31	31	04	04	30	30	05	05	31	31	04	04	04	04	04	04	04	04	عالي	
83	83	17	17	76	76	24	24	84	84	16	16	16	16	16	16	16	16	المجموع	: 35

الجدول رقم ٩:

३

۱۱

075

**الإجابة بالأرقام حسب متغير " المستوى المدرسي "**

**الجدول 7:**

المستوى الدراسي	الابتدائي	المتوسط ثانوي	المتوسط جامعي	الابتدائي
نوع	ع.ج	ع.و	ع.ج	ع.ج
ش.خ	غ.ج	غ.و	غ.ج	غ.ج
فراغ	1	1	1	1
20س	ز	م	ز	ز
17س	غر	مو	غر	غر
16س	بر	عن	بر	بر
15س	تس	م	تس	تس
13س	بي	ع	بي	بي
11س	01	01	01	01
10س	00	00	00	00
09س	01	01	01	01
08س	00	00	00	00
07س	01	01	01	01
06س	02	02	02	02
05س	03	03	03	03
04س	04	04	04	04
03س	05	05	05	05
02س	06	06	06	06
01س	07	07	07	07
00س	08	08	08	08

**الجدول 8:**

المستوى الدراسي	الابتدائي	المتوسط ثانوي	المتوسط جامعي	الابتدائي
نوع	ع.ج	ع.و	ع.ج	ع.ج
ش.خ	غ.ج	غ.و	غ.ج	غ.ج
فراغ	1	1	1	1
38س	ف	و	ف	ف
37س	غ	ع	غ	غ
34س	ل	ع	ل	ل
27س	ن	غ.و	ن	ن
24س	و	ع	و	و
23س	أ	ت	أ	أ
الدراسي	هـ	دـ	هـ	هـ
ابتدائي	00	00	00	00
متوسط	01	02	01	01
ثانوي	02	03	02	02
جامعي	03	04	03	03
المجموع	90	85	85	85
	15	15	15	15
	14	14	15	14
	13	13	15	14
	87	85	95	100
	15	15	15	30
	10	10	10	60
	14	14	14	14
	14	14	14	14
	05	05	05	05

## 2. تحليل بيانات الدراسة حسب مستوى التكوين لأفراد العينة:

إننا إخترنا المستوى التكويني كمتغير مستقل لما قد يكون له في نظرنا من أهمية في التأثير على العمل و بلوغ الأهداف، و تحقيق الإتصال في إطار التفاعل و التبادل فيما يخص العلاقات الإجتماعية و الإنسانية و العملية، لأن التكوين قد يلعب دوراً كبيراً في تعزيز العمل و الأداء بالمؤسسة و رفع مستوى جهوده و من جهة أخرى يساهم في القدرة على إستيعاب المعلومات الصادرة في مجال أداء مهامهم و القيام بأدوارهم حسب الصلاحيات المخولة لهم و المهام المنوطة بهم، فإننا عندما نحاول أن نحدد العلاقات بين مستوى التكوين و موضوع الإتصال كمعطى أساسي في التسيير المؤسسي والإداري نلاحظ أن ذوي التكوين المتخصص و العالي قد تكون لهم القدرة أكثر من غيرهم في الإستيعاب و التنفيذ و التطوير. وهذا ما تبيّنه لنا الجداول المتعلقة بتفریغ الإستمارة حسب متغير "المستوى التكويني" أما ذوي التكوين الضعيف أو معدي التكوين قد يتلقون صعوبة في فهم و تطبيق ما قد يتم تسليمه من طرف القيادة "القمة"، حيث أنه عند تحليلنا لبيانات الحسابية للإستبيان أظهرت لنا أن 69% من العينة المدروسة قد ثافت تكويناً متوسطاً أو عالياً حيث أن 34 موظف متخصصون على تكوين ما بين تكوين تأهيلي "تقني و تقني سامي" خاصة في مجال العمل و 35 موظف ذوي المستوى الجامعي في اختصاصات متعددة في مجال العلوم الإنسانية.

و من خلال هذا المؤشر، نلاحظ أن الأغلبية المتخصصون على التكوين و لكن 10% موظفين أي بنسبة 10% منهم فقط يستفادوا من تكوين في إطار العمل بالوكالة، حيث أن 90% لم تستفيد من تكوين داخلي مما قد يؤثر على أدائهم لأدوارهم، حيث أن 57 موظف منهم أي بنسبة 63,33% يؤكدون أنهم ليس لديهم معلومات كافية حول أدوارهم في مجال الوظيفة التي يشغلونها، بل يعتبرون أنفسهم أعاوانا متعدد الخدمات و الوظائف، و أغلبيتهم أكدوا لنا أنهم تلقنوا العمل من خلال تجربتهم عن طريق الملاحظة و الممارسة بدون توجيه حقيقي، حيث أن أغلب العينة المدروسة و المقدرة بـ 96% يؤكدون قيامهم بالإتصال يومياً في إطار عملهم مع مسؤوليهم و زملائهم من جهة و المحيط الخارجي من جهة أخرى، حيث أننا نجد أن ذوي التكوين يلجؤون أكثر من غيرهم إلى مناقشة مسامين الرسائل و المعلومات مع مسؤوليهم و المقدرين بـ 68,11% بينما ينشئون المعلومات مع رؤسائهم أما الذين هم بدون تكوين 11 موظف بنسبة 35,48% يرون أنهم ينشئون المعلومات مع رؤسائهم، فهم يركزون أكثر على الإتصال الأفقي في إطار عملهم حيث أن فئة قليلة منهم تتجه إلى مناقشة مسامين الرسائل و تبادل المعلومات مع رؤسائهم أما ذوي التكوين فإن أغلبيتهم لا يجدون صعوبة في مناقشة مسامين الرسائل الإدارية "كتابية أو شفوية" و هذا يظهر لنا أن لهم الأبداعيات و القدرات على الفهم و المناقشة.

و من حيث آرائهم حول المعلومات التي تبث داخل الوكالة، فقط 07 من الموظفين المتكونين أي بنسبة 10.14% يرون أن بعض المعلومات غير ضرورية و في المقابل 62 موظف، من العينة المدروسة أي بنسبة 89.85% يرون أن المعلومات التي يتلقونها هي معلومات رسمية و لها دور كبير في تحديد و توجيه عملهم بالوكالة من ناحية و باعتبارها معلومات رسمية تقييد مجال كييفيات العمل و تطبيق البرامج المسطرة و توضيح بعض القضايا التي تستدعي التدخل من خلال "الأوامر، التعليمات، التوجيهات"، أو ما تقتضيه ضرورات العمل الإداري.

كما يرى 51 منهم أي بنسبة 73,39% في تصنيفهم للمعلومات بأنها مفيدة و مهمة، ويرجعون ذلك إلى المرسل و محتوى الرسالة كما نرى أن ذوي التكوين يهتمون بالمعلومات العملية أكثر من المعلومات الأخرى إذا تم مقارنتهم بالذين ليس لديهم تكوين، حيث أن هؤلاء يهتمون أكثر بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالترقية و الشؤون الإجتماعية، كما أثنا لاحظنا عند إستجوابهم أن ليس لديهم القدرات الكافية للتمييز بين أهمية و افاده المعلومات و وضوحاها، بل في الكثير من الأحيان - حسب رأيهم - يجدون صعوبة في فهمها حيث أن 29 موظف منهم أي بنسبة 42,02% يرون أنها معلومات غير كاملة و غير واضحة.

أما في مجال إتصالاتهم كما سبق وأن ذكرنا أنهم يميلون إلى الإتصالات الغير رسمية في غالب إتصالاتهم في إطار عملهم بالوكالة، و هذا نظراً لمكانتهم في السلم الإداري أما ذوي التكوين باعتبارهم إطارات متوسطة أو مسؤولين فإنه يغلب على إتصالاتهم في إطار عملهم الإتصالات الرسمية مع مسؤوليهم أو زملائهم، كما يلجؤون إلى التركيز في غالب الأحيان على الإتصالات الكتابية لما تحمله في نظرهم من رسمية حسب ما تقتضيه ضرورات العمل و متطلباته أما الذين ليس لديهم تكوين يعتمدون على الإتصالات الشفوية في أداء مهامهم و لا يقومون بالرسالات الكتابية إلا نادراً في إطار شخصي أو في إطار عمل عمل عندما تقتضيه الضرورة و المسؤولية المكلفين بها بالتحديد، أما العوائق التي يجدونها في الحصول على المعلومات و الإتصال نرى أن هناك تقارب في الآراء بين ذوي التكوين و بدون تكوين، حيث أنهم يقررون أن هناك نقص في الإتصال بنسبة تتراوح ما بين 80 و 90% يرجعونها إلى التنظيم الهيكلي و القانوني للوكالة، مما لم يسمح لهم بالقيام بالإتصال في إطار عملهم و ذلك لعدة أسباب قد لخصوها في القوانين بـ90% ثم الوسائل بـ85% ثم في المرتبة الثالثة بـ15% من الأشخاص أي علاقتهم بمسؤوليهم، بالإضافة إلى عوائق أخرى مما أثر كثيراً في نظرهم على حقهم في الإتصال و الإعلام، حيث أنهم يشتكون من توفرهم على المعلومات الخاصة في الأوقات المناسبة و يرون أن الإتصال ناقصاً و عملياته غير واضحة و غير منتظمة داخل الوكالة، و يعبرون عن عدم رضاهما على الشكل الحالي للوكالة و عمليات الإتصال

و تبادل المعلومات حيث أن الذين ليس لديهم تكوين و المقدرين بـ 31 موظف يتلقون صعوبة في مجال التعبير عن وجهات نظرهم أمام رؤسائهم و يرجعون ذلك إلى إنعدام الأطر القانونية و المناسبات التي تسمح لهم بذلك كالإجتماعات، الملتقيات و الأيام الدراسية... حيث أن أغلبيتهم لم يتصل منذ مدة بالمديرية العامة و هذا يرجع إلى عدة عوامل و لا يستطيعون في نظرهم إبداء آرائهم رغم رغبتهم في ذلك و يرجعون ذلك إلى عدم استشارتهم من طرف القيادة لأن حسبهم لا تؤخذ بأرائهم و لا تعير لها اهتمام و يؤكدون أنهم يقومون بالتنفيذ و تطبيق القرارات بدون مناقشة، أما ذوي التكوين المتوسط و العالي هم كذلك يشتكون من الواقع المذكور سابقا رغم ذلك يؤكدون أنهم يستطيعون الإتصال مع رؤسائهم و إبداء آرائهم إذا أتيحت لهم الفرصة، كما يؤكدون أن هذه الفرص قليلة، بل في الكثير من الأحيان يرون أنها منعدمة، حتى أن مراسلاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار و لا تستجيب الإدارة لها، نلاحظ أن رسائل الإتصال الصاعد قد لا تتحقق الغرض، و في ما يخص رجع الصدى، فالإدارة في الكثير من الأحيان لا تستجيب لمراسلاتهم كانت في إطار شخصي غالبا أو في إطار عمل أحيانا و هم يستغربون هذا الصمت المضروب و إنعدام الرد في الأوقات المناسبة مما أثرت على معنوياتهم و على التسيير الإداري للوكالة.

و عليه فإن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أهمية الإتصال في تفعيل العمل في إطار المؤسسة و تحقيق الأهداف و تبادل الآراء و الخبرات و التوجيهات... الخ. و يؤكدون على أهمية وجود "خلية إتصال" على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل خاصة على المستوى الولائي، كما ترى الفتنان أن النظام المركزي يعتبر عائقا أساسيا في تحقيق إتصال ناجع بالمؤسسة خاصة مع غياب الأطر القانونية المنظمة لذلك، و في المقابل يرون أن النظام اللامركزي هو الحل لذلك لما له دور في إستقلالية القرار و إتخاذه و مرونة في عمليات التسيير و تحقيق البرامج و الأهداف المسطرة، كما أن أغلب المبحوثين خاصة ذوي التكوين يؤكدون على أن الامرکزية على المستوى الولائي تلعب دورا كبيرا في إزالة العديد من الصعوبات و العرقل التي يتلقونها حاليا في مجال علاقاتهم مع المديرية العامة و ذلك راجع لعدة أسباب.

كما أن أغلب الذين ليس لهم تكوين يقررون أنهم غير مطلعين على الأهداف و الإستراتيجية المسطرة بل يقومون بأعمال تنفيذية روتينية، في العديد من الأحيان تراهم يقومون بها حسب رأيهم بدون النظر إلى نتائجها، فيما يخص ذوي التكوين فإنهما يرون أن الأهداف الحالية للمؤسسة هي غير واضحة بصفة عامة، و يرجعون ذلك إلى الأطر القانونية أو لا ثم الوسائل المادية و البشرية ثانيا و يأملون في تحديد إستراتيجية و أهداف، و هذه المؤشرات تؤكد لنا أن المستوى التكويني لأفراد المؤسسة يؤثر على نجاعة العمل و الأداء من

جهة و على فاعلية الإتصال من حيث شكله و محتواه في مجال التسيير الإداري كما أن ذوي التكوين لاحظنا أن لهم قابلية لمناقشته و فهم الأفكار الجديدة و إستيعابها و العمل بها أكثر من غيرهم الذين يتلقون صعوبات في التأقلم مع أي تغيير في مجال شكل أو مضمون العمل.

انظر الجداول الخاصة بالإجابة حسب متغير "المستوى التكويني".

**الإجابة بالرقم حسب متغير "المستوى التكويني"**

**الجدول 1:**

المستوى التكويني	نعم		لا														
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بدون تكوين	24	24	07	29	07	29	07	07	24	24	07	07	24	24	07	07	24
تكوينات.م	31	31	31	18	18	16	16	02	32	32	03	03	31	31	31	31	31
جامعي	35	90	10	57	45	45	04	04	96	96	10	10	90	90	90	90	90
المجموع																	

**الجدول 2:**

المستوى التكويني	نعم		لا														
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ب. تكوين	29	12	02	19	04	20	27	11	01	01	30	06	06	29	29	29	29
ث. "ت.بس"	33	12	02	23	02	17	33	28	02	02	33	08	08	26	26	26	26
ج. جامعي	91	44	09	54	08	42	92	58	04	04	96	96	18	18	86	86	86
المجموع																	
10	09	08	06	05	04	02	01	00	03	02	01	00	03	02	01	00	01

الإجانية بالإنزقان حسب متغير "المستوى التكويني"

٣٦١

		المستوى التكتيكي				المجموع			
		12س		18س		19س		21س	
		نعم		لا		نعم		لا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
16	16	15	15	02	02	06	14	03	02
30	30	04	04	05	05	25	05	04	32
11	11	24	24	00	00	04	28	04	33
57	57	43	43	07	07	15	27	16	10
						96	96	04	04
						88	88	12	12
<b>بـ تكون</b>		<b>تـ بـ اس</b>		<b>جـ امـ عـ</b>		<b>المـ جـ مـ عـ</b>			

٤٦

المجموع		22س				28س				30س				31س			
		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
بنات	بنات	29	29	02	02	29	29	02	02	04	04	27	27	30	30	01	01
بنات	بنات	27	27	07	07	31	31	03	03	01	01	33	33	31	31	03	03
بنات	بنات	25	25	10	10	29	29	06	06	00	00	35	35	30	30	05	05
بنات	بنات	81	81	19	19	89	89	11	11	05	05	95	95	91	91	09	09

**الإجابة بالرقم حسب متغير "المستوى التكويني"**

**الجدول 5:**

35س		33س		32س		المستوى التكويني
%	ت	%	ت	%	ت	
29	29	02	02	22	22	ب. تكوين
23	23	11	11	24	24	ت. "ابتس"
31	31	04	04	30	30	جامعة
83	83	17	17	76	76	المجموع

**الجدول 6:**

11س		07س		03س		المستوى التكويني
%	ت	%	ت	%	ت	
03	28	02	29	02	01	أ. م
08	26	05	22	05	00	ب. تكوين
07	28	06	29	08	00	ت. "ابتس"
18	82	15	80	15	05	جامعة
						المجموع

**الإجابة بالأرقام حسب متغير "المستوى التكويني"**

**الجدول 7:**

المستوى التكويني		13س		15س		16س		17س		20س		21س	
نوع	ج	ج	ع	ب	بس	ف	م	ن.	بر	ز	ش.غ	أك.غ	ن
بـ. تـ. بـ. سـ	17	17	29	02	29	29	02	29	02	29	02	17	14
بـ. تـ. بـ. سـ	14	14	14	04	02	29	29	02	29	02	29	02	17
بـ. تـ. بـ. سـ	19	19	19	11	18	00	03	29	22	11	08	15	15
بـ. تـ. بـ. سـ	23	23	23	28	22	08	29	00	03	31	13	07	12
بـ. تـ. بـ. سـ	56	56	56	66	45	35	60	00	38	90	80	37	29
المجموع	14	14	14	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14

**الجدول 8:**

38س		37س		34س		27س		24س		23س		23س		
نـ	قـ	وـ	فـ	وـ	جـ	لـ	جـ	نـ	جـ	وـ	نـ	دـ	هـ	
بـ. تـ. بـ. سـ	27	24	05	27	24	16	03	27	29	02	30	01	01	00
بـ. تـ. بـ. سـ	31	30	06	31	30	19	06	06	28	28	06	02	06	04
بـ. تـ. بـ. سـ	32	31	04	32	31	26	05	03	32	28	07	02	12	31
بـ. تـ. بـ. سـ	90	85	15	90	85	61	14	13	87	85	15	05	15	10
المجموع	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14

### 3. تحليل بيانات الدراسة حسب متغير الوظيفة:

إن القراءة العامة للبيانات الخاصة بمتغير "الوظيفة"، يلاحظ من خلالها أن التركيبة البشرية للعينة المدروسة قد تنقسم إلى فئتين أساسيتين، فضلنا تقسيمهما إلى قسم خاص بموظفي التنفيذ "من رتبة عون إداري إلى مساعد إداري رئيسي" و المقدرين من خلال العينة المدروسة بـ 38 موظف أي بنسبة 38 % و قسم خاص بالإطارات أو المسؤولين بالوكالة المقدرين بـ 62 موظف أي بنسبة بـ 62 % و من خلال الجداول المتعلقة بمتغير "الوظيفة" التي من خلالها نحاول معرفة مدى تعرف المبحوثين على موضوع الإتصال حسب متغير الوظيفة و من خلال النتائج المتوصل إليها، فإننا نلاحظ أن كل الإطارات ردوا بالإيجاب، أما فيما يخص موظفي التنفيذ فإن 26,31 % لا يدركون و لا يعرفون ماذا يعني موضوع الإتصال (و لو كانوا يقومون به في عملهم اليومي)، لأن أغلبهم مستواهم محدود أما إذا انتقلنا إلى السؤال الخاص بالإتصال في إطار العمل فإنه فقط 10,52 % من موظفي التنفيذ أجروا بـ "لا" و عند محاولتنا لفهم الأسباب فالملاحظ أنهم لم يستطيعوا تحديد ذلك و قد نرجعها بصفة عامة إلى عدم فهم الموضوع و معانيه، فإن كل العينة الخاصة بموظفي التنفيذ يؤكدون على إعتماد الطريقة الشفوية غالبا في إتصالاتهم فقط 17 موظف منهم أي بنسبة 44,73 % يقومون أحيانا بإتصالات كتابية في إطار شخصي أو عمل. أما الإطارات فغالبيتهم يقومون بإتصالات الكتابية بالإضافة إلى الشفوية و المقدر عددهم بـ 40 موظف أي بنسبة 64,51 % كما يرکز 74,19 % على الإتصالات الرسمية. و في ما يخص توفر المعلومات الكافية لأداء عملهم من خلال المنصب الذي يشغلونه فإن 32,25 % منهم أجروا بالسلب بأنه ليس لديهم معلومات كافية حول عملهم، فهم يقومون بها في شكل روتيني فقط. فإننا نسجل نفس السمات بالنسبة للموظفين في ما يخص توفر المعلومات أما الإطارات يرون أنهم يتلقون مع مناصب عملهم و يقومون بمهامهم في إطار ما يسمح به القانون و يرجع ذلك إلى مستوىهم الدراسي و التكويني الذي يسمح لهم بالإستيعاب و فهم أدوارهم و لو بصفة نسبية حسب متطلبات المنصب. و في ما يخص تلقي المعلومات فإنه يتبين لنا من خلال الجداول الخاصة بمتغير الوظيفة فإن أغلب موظفي التنفيذ يؤكدون تلقيهم الوثائق الخاصة بالعمل و بنسبة 26,31 % يردون بالسلب و يرجعون ذلك إلى الأدوار المكلفين بها في إطار العمل أما بالنسبة للإطارات فإن 75,80 % يؤكدون بأنهم يتلقون الوثائق الخاصة بالعمل أما في ما يخص المعلومات التي يفضلون قراءتها الواردة من المديرية العامة للوكالة بالترتيب، نلاحظ أن موظفي التنفيذ يهتمون أكثر بالمعلومات الخاصة التي تخص ميدان العمل و ذلك بحكم مناصبهم و أدوارهم في المنظومة الإدارية حيث يفضلون بالترتيب المعلومات الخاصة بالترقية تليها.

المعلومات المحفزة بـ 97,36% ثم تأتي في الدرجة الثالثة المعلومات الإجتماعية الخاصة بالإمتيازات و الشؤون الإدارية ثم تليها المعلومات العملية و الخاصة بميدان العمل بالدرجة الأخيرة بـ 26,31% مما يدل على عدم اهتمامهم بميدان العمل.

أما بالنسبة للإطارات فإن هناك نوع من التوازن في مجال تفضيل قراءة المعلومات المبثثة داخل الوكالة حيث أنهم يهتمون بالمعلومات الشخصية و العملية كما يرغبون في الإطلاع على كل المعلومات الواردة من الجهات المعنية، الصادرة من داخل أو خارج الوكالة و هذا بحكم الوظيفة التي يشغلونها و التي تستوجب منهم الإطلاع على ما يجري بالمحيط الداخلي و الخارجي للوكالة حتى يتسعى لهم القيام بأعمالهم في الظروف الحسنة و تعديل عملية الاتصال في إطار أداء واجباتهم بالوكالة و مع المتعاملين من المحيط الخارجي لها، و يتتأكد لنا من ذلك أن الوظيفة لها دور مهم في الإهتمام بالمسائل الخاصة ببرنامج و أهداف و إستراتيجية المؤسسة حيث أن هناك تباين واضح بين الإطارات و موظفي التنفيذ.

إننا نجد أن فئة الإطارات لديها إمكانية مناقشة مضمون الرسائل مع المسؤولين عندما تتاح لهم الفرصة، إلا أن في الواقع الأمر 53,22% منهم يناقشون مضمون الرسائل مع مسؤوليهم و يتداولون المعلومات الخاصة بالعمل أما الآخرين يرون أنه ليس هناك إشكال بالنسبة للمناقشة فقط يرجعون ذلك إلى الظروف و الوسائل الغير متوفرة للقيام بذلك بالإضافة إلى التنظيم الهيكلي للوكالة و في ما يخص تصنيف المعلومات التي يتلقونها من المديرية العامة فإن 91,39% من الإطارات يرون أنها معلومات مفيدة و مهمة، فقط 08,06% يرون أن المعلومات التي يتلقونها هي غير مهمة و غير مفيدة و يرجعون ذلك إلى أنها غير جديدة و متكررة في غالبا الأحيان أما في ما يخص فهم المعلومات الصادرة عن المسؤولين فإن 83,87% من الإطارات يرون أنها معلومات واضحة إلا أنها غير جديدة و غير كاملة بنسبة 90,32%.

و بالنسبة لموظفي التنفيذ، فيرى 30 منهم أي بنسبة 78,94% في تصنيفهم للمعلومات إنها مفيدة و مهمة و لكن، في مجال وضوحها فإن 63,15% يرون أنها غير واضحة و غير جديدة و غير كاملة مما ساهم حسبهم في صعوبة فهمها و في ما يخص تلقي هذه الرسائل أو المراسلات الإدارية بين القمة و القاعدة في تبادلاتهم العملية و الإدارية فيرون أن هناك بطئ في عملية الاتصال خاصة في مجال الاتصال المكتوب حيث أن 93,54% من الإطارات و 97,36% من موظفي التنفيذ يؤكدون على البطئ في تلقي المراسلات و تبادلها مما أثر كثيرا على أداء وظائفهم و تحقيق الأهداف المبتغاة بل خلق هذا الجو نوع من القطيعة بين القمة و القاعدة بالإضافة إلى عوائق أخرى.

و في ما يخص اللغة المفضلة لتلقي المعلومات بالنسبة للإطارات تأتي بالدرجة الأولى إزدواجية اللغة بـ 23 نقطة ثم اللغة الفرنسية بـ 20 نقطة و في المرتبة الثالثة بـ 19 نقطة، على العكس من ذلك نجد أن موظفي التنفيذ يفضلون اللغة العربية بـ 15 نقطة ثم إزدواجية اللغة بـ 14 نقطة ثم تليها في المرتبة الأخيرة اللغة الفرنسية بـ 9 نقاط.

فيما يتعلق بأسكال و طرق الاتصال بين المسؤولين و الموظفين، لاحظنا من خلال الإجابة أنها تعتمد على الأوامر بالدرجة الأولى بـ 60 نقطة في إطار كتابي و التوجيهات في الدرجة الثانية بـ 30 نقطة (كتابية و شفوية)، ثم تليها الإقتراحات بـ 14 نقطة و الإعلانات تكون في شكل إتصالات نازلة في غالب الأحيان في شكل قرارات للتطبيق و التنفيذ، و من أجل متابعة هذه القرارات المتخذة يعتمد المسؤولون على الطرق المختلفة لمراقبة تطبيقها و برامج العمل المسطرة و ذلك عن طريق الوسائل المختلفة فهناك نوع من التقارب في الاعتماد على الزيارات الفجائية و الهاتف و المراقبة الدورية من خلال الإطلاع على الدراسات و التقارير من الوكالات و ذلك بـ 14 نقطة ثم تأتي في المرتبة الثانية الزيارات المبرمجية بـ 5 نقاط، فإننا نلاحظ أن المسؤولين لا يعتمدون كثيراً على هذه الأخيرة في مجال الموظفين و سير العمل.

و بالنسبة لقياس كميات الاتصال، فإن كل من موظفي التنفيذ و الإطارات يؤكدون على أن الاتصال ناقص بالوكالة بالنسبة التالية (91,93% من الإطارات و 73,68% موظفي التنفيذ)، رغم أنهم يولون أهمية للاتصال و يرون أنه يسهل أداء وظائفهم و يعمل على تفعيلها. إن هذا النقص الواضح قد يعتبرونه من بين العوائق التي تؤثر في مجال الحصول على المعلومات حيث أن 90% يرون أن هناك نقصاً فادحاً في مجال الاتصال ثم يلي في المرتبة الثانية التنظيم الحالي للوكالة الذي لا يساعد في نظرهم على تفعيل الاتصال، حيث أن 80% من العينة المبحوثة بنسبة (80,64% إطارات و 78,94% موظفي التنفيذ)، يرون أن التنظيم المركزي لا يساعد على الاتصال و تبادل المعلومات حيث يعتبرون أن الهيكل الحالي للوكالة و إتساعها بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات و المهام و التوسيع العرضاني و الطولي للوكالات على مستوى القطر الجزائري الذي أثر كثيراً على العلاقات بين القمة و القاعدة و هناك 13,15% من المنفذين و 3,22% يرون على حد تعبيرهم على أن هناك إنعدام الإتصال، و يرجعون ذلك إلى أن النظام الحالي للوكالة لا يضمن لهم حقهم في الاتصال، حيث أن 87,09% من الإطارات و 97,36% موظفي التنفيذ يروا أنه ليس هناك ديمقراطية في مجال الاتصال و العمل الإداري و أن حقوقهم مهضومة في هذا المجال رغم محاولات الإتصال التي يقومون بها و قد يرجعون ذلك إلى تمركز المعلومات و القرارات على مستوى المديرية العامة خاصة على مستوى المدير العام الذي يفرض حسبهم نوعاً من

الحصر على المعلومات بالإعتبار أن الأمانة العامة للمديرية تتمرکز بها مجمل المعلومات فقد موظف واحد تنفيذ أي بنسبة 2,63% و 12,90% من الإطارات يرون أن التنظيم الحالي يضمن لهم حقهم في الإتصال، وقد يرجعون ذلك إلى علاقاتهم الشخصية مع المسؤولين.

و بالنسبة للممارسة الإعلامية و الإتصالية في ما يخص مقدار الحصول على السيولة الإعلامية و المشاركة و درجة وصولها إلى مختلف الفئات المهنية، فإننا نستنتج أن 76% من العينة المدروسة حقوقهم غير مضمونة في هذا المجال منهم 46 إطار بنسبة 74,19% و 30 موظف تنفيذ بـ 78,94% و يعود ذلك حسبهم إلى تمرکز القرارات و المعلومات في شخص المدير العام و الطاقم المسير على مستوى المديرية العامة، مما أدى بهم إلى إعتبر أن النظام المركزي يشكل أكبر عائق في هذا المجال (ليس كنمط تسخير) و إنما الطرق الحالية في مجال التطبيقات البيروقراطية جعلت 78% من العينة المدروسة أي بنسبة 95,16% من الإطارات و 73,68% يرون أن النظام المركزي يعتبر عائقاً و لا يساعد على الإتصال و هم يفضلون و يطالبون بالنظام اللامركزي في مجال التسخير الإداري حيث أن 61% يرون أن اللامركزية على المستوى الولائي تساعد أكثر حسبهم في مجال تحسين الأداء و المشاركة البناءة بين الموظفين بالوكالة و مع المحيط الخارجي، أما 14% ترى أنه من الأحسن أن تكون اللامركزية على المستوى الجهوي. كما يرجعون هذه العائق إلى أسباب أخرى كإنعدام الإطار القانوني الواضح في مجال تسخير و تحديد المهام و العلاقات و يشكون من عدم وجود نظام داخلي أو خاص بالوكالة أو بموظفيها و الذي تحدد من خلاله المهام و المسؤوليات و العلاقات بالوكالة ثم في المرتبة الثانية يرجعونها لإنعدام الوسائل أو قلتها و التي خلقت لهم مشاكل جمة في مجال تحقيق البرامج و الأهداف المسطرة، حيث أن 85% من العينة المدروسة منها 90,32% من الإطارات و 76,31% موظف تنفيذ يرون أن الوسائل قد أثرت على الأداء الحسن و التفاعل و الإتصال بالوكالة بل قد أدت إلى التهميش و خلق نوع من الالاتصال و الضبابية بالوكالة و في المرتبة الثالثة العينة المدروسة ترجع العائق إلى الأشخاص في حد ذاتهم حيث يرى 26,31% أن الأشخاص يعتبرون كحواجز أمام عمليات الإتصال و ذلك لأسباب بسيكوب-اجتماعية.

فيما يخص الإقتراحات، فإننا نجد أنهم يطالبون بإعادة النظر في النظام الهيكلي للوكالة الذي يتميز بالمركزية "التمرکز الشديد" و إعادة النظر في المنظومة القانونية الخاصة بالوكالة و بموظفيها، بالإضافة إلى تحديد صلاحياتها و توفير الوسائل و الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق هذه التوصيات حتى يتسمى للموظفين و المسؤولين معرفة وظائفهم بدقة و فيما يتعلق

باليوجبات و الحقوق، و ذلك لا يتم إلا بتحديد إستراتيجية و برنامج و أهداف واضحة و العمل على تحقيقها على المدى المتوسط و البعيد.

انظر الجداول الخاصة بالمعلمات الإحصائية حسب متغير "الوظيفة".

الإجابة بالرقم حسب تغيير الوظيفة ..

٢١

٢٩

الوظيفة	09 س		10 س	
	نعم	غير نعم	نعم	غير نعم
م. تنفيذ	28	72	28	72
أ. مسؤول	47	53	47	53
المجموع	75	75	75	75

الإيجابية يأخذ قام حسب متغير  $\alpha$  الوظيفة  $\alpha$

٢٣

الوظيفة		نعم		لا		نعم		لا															
	%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
م.متين	33	33	65	05	05	05	29	04	02	37	37	01	01	36	36	02	02						
إ.مسؤول	24	24	38	38	02	02	10	38	12	08	59	59	03	03	52	52	10	10					
المجموع	27	57	43	43	07	07	15	67	16	10	96	96	04	04	88	88	12	12					

٤٧

## الإجابة بآلر قام حسب متغير "الوظيفة"

**الجدول 5:**

نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
24	24	14	14	30	30	08	08	24	24	14	14
59	59	03	03	46	46	16	16	60	60	02	02
83	83	17	17	76	76	24	24	84	84	16	16
<b>المجموع</b>											
<b>م. الوظيفة</b>											

**الجدول 6:**

نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
10	28	08	30	00	01	33	38	10	37	35	13
08	54	05	57	15	00	04	58	62	59	62	60
18	82	13	87	15	00	05	91	100	43	97	73
<b>المجموع</b>											
<b>م. الوظيفة</b>											

الإجائية بالأرقام حسب متغير  $\alpha$  الوظيفة  $\beta$

٧٦

الرظيفية	13 س		15 س		16 س		17 س		مس 20	
	ن.ج	ج	ب.ج	ج	م	ن.إ	ع	بس	خ.ك	ش.غ
و.تفيد	37	30	08	31	07	24	14			
إ.مسؤول	30	37	08	31	07	24	14			
المجموع	66	34	05	95	78	22	87	13	34	00

٨٦

الوظيفة		23 س		24 س		27 س		34 س		37 س		38 س	
زم.	زف.	دبت	ها	ت	إع	اق	وندو	ن	ع	لـ	وـ	قـ	قـ
10	30	29	10	30	29	02	01	10	28	28	10	36	02
05	60	56	05	60	56	59	13	03	59	57	05	59	03
15	90	85	15	90	85	61	14	13	87	85	15	95	05
المجموع		10	30	29	10	30	29	02	01	10	28	28	10

#### 4. تحليل بيانات الدراسة حسب متغير "الأقديمية المهنية":

تعتبر الأقديمية المهنية عنصر أساسى في معرفة التركيبة البشرية للمؤسسة والخبرات المكتسبة بها، بإعتبارها تساهم في تحسين الأداء و فهم الأدوار والتحكم في حيثيات العمل من حيث الرسالة و الوسيلة و ذلك من خلال التكوين والتجربة المكتسبة في إطار العمل بالمؤسسة ككيان اجتماعي التي لا يخلو من عمليات الاتصال و التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية و الاقتصادية، حيث أن للأقديمية أثر كبير على قدرات التدخل و التمكّن في ميكانيزمات التسيير المؤسسي و الإداري و تعزيز الاتصال داخل المؤسسة إلا أنه لا يعني الأقديمية في غالب الأحيان الخبرة المهنية. فالاختلاف قد يمكن في الشكل و المضمون، فإن الأقديمية تتعلق بالسنوات التي قضتها العامل أو الموظف بالمؤسسة أو مجلمل السنوات التي عمل فيها وهذا بالنسبة لكل الفئات بدون تمييز.

أما بالنسبة للخبرة المهنية فإنها تتعلق بالأقديمية و بإكتساب طرق و مناهج و آليات من حيث المعرفة و القيام بالعمل وذلك لا يتحقق إلا إذا توفرت جملة من الشروط منها تكمن في الخصائص التي يتميز بها الأفراد كالسن المستوى الدراسي، المستوى التكويني، و الخبرات السابقة، وهذا لأن ذوي المستوى الدراسي و التكويني يمكنهم تطوير أفكارهم و تحسينها و ترقيتها و رسائلها بغية التمكّن و التحكم في الوظيفة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف شخصية، و أهداف التي لها علاقة بالمؤسسة أما ذوي التكوين الضعيف أو بدون تكوين فقد يكتسبون الأقديمية و لكن في غالب الأحيان لا يتحصلون على الخبرة المهنية لأننا نجدهم في الواقع يقومون بأعمال تنفيذية روتينية لا تعطي للعقل مجال واسع للتطور و التحسين، و على هذا أخذنا بمتغير الأقديمية المهنية بإعتبار أن كل الموظفين لهم أقديمية في مجال عملهم، أي بنسبة 97%.

حيث أثنا إفترضنا ان الأقديمية المهنية لأفراد المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في التفاعل و المشاركة بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعند دراستنا وتحليلنا للإستبيان من خلال زاوية الأقديمية و ذلك بتقسيمنا فترة الأقديمية حسب ثلاثة أقسام، وذلك يتبيّن لنا من خلال الجداول الخاصة بمتغير "الأقديمية المهنية"، القسم الأول من سنة إلى 5 سنوات، وقد وجدنا أن 3 أفراد أي بنسبة 63% لديهم خبرة مهنية تقدر من 1 إلى 5 سنوات، أما 63 فرد من العينة المدروسة لهم أقديمية من 6 إلى 15 سنة و 34% المتبقين لهم أقديمية مهنية أكثر من 16 سنة أي قسمتنا الأقديمية إلى ثلاثة أقسام من سنة إلى 5 سنوات و من 6 إلى 15 سنة ثم 16 سنة فما فوق.

كما أثنا لا نستطيع كما سبق و أن ذكرنا تحديد الخبرة المهنية و ذلك لا يسع لنا التطرق في هذا الإطار لأنها تستدعي دراسات متخصصة أخرى و إذا أخذنا بمتغير الأقديمية

كمتغير مستقل و تأثيره على الاتصال في العمل و التسيير الإداري فإننا نجد أن الآراء متقاربة و ذلك بحكم الإحتكاك و التبادل و المشاركة بين الموظفين، بإعتبارهم ينتمون إلى عائلة واحدة تسمى "الوكالة الوطنية للتشغيل"، ومن خلال الجداول الخاصة بمتغير الأقدمية و إرتباطه بالإتصال كظاهرة اجتماعية يتبين لنا أن معرفة موضوع الاتصال هي خاصية مميزة لأغلب الفئات المبحوثة أما فيما يخص القيام به في إطار العمل فإننا نجد أن ذوي الخبرة مابين من 6 إلى 16 سنة فما فوق و المقدر عددهم بـ 97 فرد أي بنسبة 97% يقومون بالإتصال في إطار عملهم و ذلك بمختلف أشكاله الرسمية أو غير الرسمية، إلا أنها نجد أن هذه الفئة يغلب عليها طابع الاتصال الرسمي و المقدر نسبة 95% حيث أن 97% منهم يقولون أن اتصالاتهم تعتمد بالدرجة الأولى على الشفوية بـ 97 نقطة ثم طريقة الاتصال الكتابي بـ 57 نقطة و ذلك حسب ما يقتضيه ظروف و خصوصيات العمل، أما بالنسبة للفئة الأولى فإننا نجدها تعتمد كذلك بالدرجة الأولى على الإتصالات الشفهية، و هذا لأن العمل بالوكالة يقتضي ذلك في إطار رسمي أو غير رسمي، أما فيما يخص المعلومات الخاصة بمنصب العمل فإننا وجدنا أن كل الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى 05 سنوات يؤكدون على عدم معرفتهم وحصولهم على المعلومات الكافية حول خصوصيات و مهام المناصب التي يشغلونها أما الفئة الثانية فإن 34 موظف بنسبة 53,96% يرون أن المعلومات التي لديهم هي ناقصة وفي حاجة إلى تدعيم من خلال تكوين داخلي و هذا كذلك بالنسبة إلى الفئة الثالثة حيث نرى أن 18 موظف بنسبة 52,94% رغم مرورهم أكثر من 16 سنة عمل بالوكالة، إلا أنهم لحد الساعة يؤكدوا أن ليس لديهم معلومات كافية و محددة حول المناصب التي يشغلونها، وهذا راجع حسبهم إلى روتلية العمل و الشعور بالجمود بالإضافة إلى عدم تلقيهم أي تكوين في هذا الإطار بمفهومه الواسع، خاصة و إذا عرفنا أن 10% فقط من العينة المدرستة استفادوا من التكوين بالوكالة، أما الباقى فلم تسمح لهم الفرصة بذلك رغم مرور على البعض منهم أكثر من 06 سنوات و المقدر عددهم بـ 91 فرد أي بنسبة 93,81% لم يستفيدوا إلى حد الساعة من التكوين حتى و لو في إطار إجتماعات أو ملتقيات العمل فيقرون بإغدام مثل الأطر التي قد تساعدهم في التبادل الفعال و المشاركة في تحديد طرق و مناهج العمل خاصة في إطار التبادل بين ذوي الخبرة من مسؤولين و موظفين في إطار المساعي المحددة من طرف الوكالة، أما فيما يخص تلقيهم الوثائق الخاصة بالعمل فإن 75% من العينة المبحوثة ترى أنها تتحصل على الوثائق الخاصة بالعمل و لكن بعض المرات تتلقى صعوبة في الحصول عليها و ذلك يرجع إلى أنها متوفرة بالمديرية العامة التي في غالب الأحيان هي بعيدة عن المصالح الخارجية، حيث أن الفئة الأولى تمثل موظف واحد بنسبة 33,33% يرى أنه يتلقى الوثائق، أما الفئة الثانية فإن 48 موظف بنسبة 76,19% يتحصلون على وسائل العمل، في المقابل

15 فرد من هذه الفئة بنسبة 33,33% يرون أنهم لا يحصلون على هذه الوثائق إلا بشق الأنفس، وذلك لأنعدام الوسائل في نظرهم. أما الفئة الثالثة فإن 26 موظف بنسبة 76,46% يحصلون على هذه الوثائق.

أما من حيث المعلومات المتلقاة داخل الوكالة التي يرغبون في قرأتها بعد الحصول عليها، حيث أغلبهم يرى أنهم يحصلون عليها ببطئ، وذلك حسب الترتيب التالي: 93 فرد بنسبة 95,87% من فئة 6 إلى 16 سنة فما فوق، تأتي في المرتبة الأولى فيما يخص المعلومات المفضلة للقراءة بعد الحصول عليها في إطار العمل من طرف المديرية العامة، فإن المعلومات الخاصة بالترقية تأتي في الدرجة الأولى بـ 99 نقطة ثم المعلومات المحفزة بـ 98 نقطة ثم المعلومات الشخصية كالرسائل الشخصية و التي لها علاقة بالشؤون والإمتيازات الإجتماعية بـ 96 نقطة، ثم المعلومات العامة بـ 64 نقطة أما فيما يخص المعلومات العملية فنلاحظ أن الإهتمام بها نسبي نوعاً ما . أما فيما يتعلق بالمعلومات الإقتصادية والدراسات الإحصائية، فإن هناك تباين بين الفئة الأولى التي لا تعير إهتمام لهذا الأمر، و الفئة الثانية بـ 50% منها فقط يهتمون بهذا النوع من المعلومات، وهذا يظهر لنا أنهم لا يبالون كثيراً بهذه الأخيرة، فيما يتعلق مراسلة الإدارة فإننا نجد أن الفئة الأولى ردت بعدم مراسلتها إلى الإدارة العامة، وبذلك لم تكن ولم تنظر الإستجابة من الإدارة العامة أي ليس هناك إتصال صاعد و نازل بين هذه الفئة و منهم في القمة، على عكس الفئة الثانية و الثالثة التي قامت بمراسلة الإدارة في إطار شخصي و عملي، إلا أنها تشتكى من إستجابة الإدارة لمراسلتها حيث أن نسبة كبيرة ترى أن الإدارة لم تستجب لها خاصة فيما يتعلق بالمسائل الشخصية أحياناً على المسائل المتعلقة بالعمل، بالطريقة المكتوبة كانت أو عن طريق الهاتف.

و فيما يخص تصنيف المعلومات فإن أغلبية الأفراد في الفئات الثلاثة ترى أنها معلومات مفيدة بـ 87 نقطة و مهمة بـ 82 نقطة.

إلا أن فيما يخص الوضوح فإن الفئة الأولى ترى أنها غير واضحة و فردين منها بنسبة 66,66% يرون أنها غير كاملة و لا تأتي بالجديد، كما تفصل هذه الفئة في إتصالهم على اللغة العربية بدرجة الأولى بفرد ثم تأتي في المرتبة الثانية اللغة الفرنسية بموظف واحد.

أما الفئة 02 و 03 فإنهم يفضلون بالدرجة الأولى إزدواجية اللغة بـ 37 نقطة ثم اللغة العربية بـ 32 نقطة و تليها الفرنسية بـ 28 نقطة.

كما أن الفئة الأولى ترى أنها تركز على الإتصالات الغير الرسمية خاصة مع الزملاء معقدة على الطريقة الشقوية في غالب الأحيان و نادراً ما تسمح لهم الفرصة بالتعبير الكتابي

على عكس الفئة 2 و 3 التي تعتمد على الاتصال الكتابي لما له من رسمية في نظرهم، وفيما يخص محتوى المعلومات التي يتلقونها عبر السلم الإداري فإنهم يرون أنها تتعلق بالتعليمات والأوامر و القرارات الخاصة بتنفيذ عمل أو القرارات التي تهم الأشخاص، فهم يستحبون لها ويطبقونها حتى ولو كانت لهم أراء مخالفة لذلك لأن في نظرهم العمل الإداري يستدعي ذلك مع� واحترام السلم الإداري و عبر ما جاء من السلم الهرمي حسب درجة المسؤوليات إلا أن الفئات الثلاثة ترى أن هناك عوائق تحول دون قيامهم بإتصال فعال يخدم التفاعل الإيجابي بين موظفي و مسؤولي الوكالة في إطار تحديد أهدافها العامة، و فيرون أن العائق الأول يتمثل حسب 90% من العينة، في النقص الفادح في مجال الاتصال بين القمة و القاعدة أي أن هناك إنعدام شبه كلي للإتصال الصاعد و النازل فيما يخص المجال الكتابي أو الشفهي.

ثم يأتي في المرتبة الثانية حسب المبحوثين النظام الهيكلي للوكالة في حد ذاته و الذي لا يساعد على الاتصال المباشر و الغير مباشر و ذلك لإبعاد القمة عن القاعدة من حيث الحيز الجغرافي و سبل و إتجاه الإتصال.

أما فيما يخص عدم فهم اللغة فالإشكال بالنسبة للفئات الثلاثة غير مطروح، مما أدى بأغلبية الشرحة المبحوثة و المقدرة بـ 91% يتوزعون كالتالي: 59 منهم في فئة 6 - 15 سنة بنسبة 93,65% ثم 30 فرد في الفئة الثالثة بنسبة 88,83% ثم فردين في الفئة الأولى بـ 66,66% و التي ترى أن التنظيم الحالي للوكالة لا يضمن لها الحق في الاتصال و الإعلام، وأن التنظيم و الإتصال غير واضح بالوكالة، مما أثر سلبًا على أداء العمل و الإحساس بالتهميش و الروتين خاصه عندما أكدت لهم السنوات أنه ليس لهم آذان صاغية خاصة لانشغالاتهم و طموحاتهم مما أثر على نفسيتهم و جعلهم لا يثيرون فيما يأتي من فوق أي من قمة الهرم، كما يرون أن للإتصال أهمية كبيرة في مجال تعزيز العلاقات و إنجاح المؤسسة، و يرون أنه من الضروري إنشاء خلية إتصال بالوكالة حتى تسمح لهم بالإطلاع على ما يجري بالوكالة و المحيط و تمرير الرسائل التي يودون تبليغها للمسؤولين، وحتى تكون خلية الاتصال نقطة أساسية في جمع و توزيع المعلومات و المساعدة على خلق جو من الاتصال بجميع أشكاله عمودي و أفقي و في إطار قنوات مناسبة و بوسائل ملائمة من أجل تحسين الأداء و تفعيله، و الملاحظ أن الأقدمية المهنية لأفراد المؤسسة ليس لها دور ذا أهمية في التفاعل و المشاركة بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة لأننا في حقيقة الأمر وجدنا لدى الفئة 2 و 3 شعور بنوع من الإحباط و اللامبالات نظرًا للظروف التي يعيشونها خاصة في مجال الترقية الوظيفية و متابعة مشوارهم الوظيفي حيث أثنا وجدنا أن فئة كبيرة من الأفراد يستفيدوا من ترقية أو إمتياز منذ أكثر من 10 سنوات مما ولد لديهم شعور بخيبة الأمل و الإنطواء على الذات

و اللامبالاة فيما يخص أداء العمل و تحقيق الأهداف خاصة و أنهم يحسون بنوع من التهميش من طرف المديرية العامة.

انظر الجداول الخاصة بمتغير "الأقدمية" حسب تفريغ الإستماراة.

الإجائية بالازقام حسب متغير "الإقليمية"

١٦

الجلد 2:

**١٠- تأثير الأقديم على إيجابية بالرقم حسب متغير "الإنجذابية"**

**الجدول ٣:**

		نعم		لا													
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
01	01	02	02	00	00	02	02	01	02	02	02	01	01	01	02	02	02
43	43	20	20	03	03	07	33	08	05	61	61	02	02	59	59	04	04
13	13	21	21	04	04	06	32	07	01	33	33	01	01	28	28	06	06
57	57	43	43	07	07	15	67	16	10	96	96	04	04	88	88	12	12
<b>المجموع</b>																	
<b>الإنجذابية الأقديمية</b>																	
<b>الإجمالي</b>																	

**الجدول ٤:**

		نعم		لا													
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
02	02	01	01	02	02	01	01	00	00	03	03	02	02	01	01	02	02
50	50	13	13	59	59	04	04	02	02	61	61	59	59	04	04	04	04
29	29	05	05	28	28	06	06	03	03	31	31	30	30	04	04	04	04
81	81	19	19	89	89	11	11	05	05	95	95	91	91	06	06	06	06
<b>المجموع</b>																	
<b>الإنجذابية الأقديمية</b>																	
<b>الإجمالي</b>																	
<b>31س</b>																	
<b>30س</b>																	
<b>28س</b>																	
<b>22س</b>																	
<b>12س</b>																	
<b>18س</b>																	
<b>19س</b>																	

**نعم**

**لا**

**نعم**

بِن

		35 س				33 س				32 س			
		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
03	03	00	00	02	02	01	01	03	03	00	00	00	00
52	52	11	11	49	49	14	14	58	58	05	05	05	05
28	28	06	06	25	25	09	09	23	23	11	11	11	11
83	83	17	17	76	76	24	24	84	84	16	16	16	16
		المجموع								+16			
												الأقدمية	

الباب 9:

الاقدمية		المجموع		03 س		07 س		11 س	
نوع	ج	نوع	ج	نوع	ج	نوع	ج	نوع	ج
غير م	ك	غير م	ر	غير م	م	غير م	م	غير م	م
مش	ش	مش	ش	مش	ش	مش	ش	مش	ش
5.1 س	5.1 س	63	60	62	62	60	61	45	63
15.6 س	15.6 س	34	32	34	32	34	33	34	34
+16	+16	91	100	96	99	98	98	95	100
المجموع	المجموع	18	82	13	87	15	00	05	18

٧٦

٨٦

## 5. تحليل بيانات الدراسة من حيث متغير اللغة:

إن التطرق إلى عملية الاتصال في إطار إسهامه في مجال التسيير الإداري يجعلنا بالضرورة إلى التعرف على اللغة كوسيلة إتصال و تفاهم بين الأفراد داخل المنشأة من جهة، و تسهيل التواصل و تمرير الرسائل المختلفة من حيث الشكل و المضمون في إطار القنوات المحددة و المسموح بها في إطار العمل الإداري.

فرأينا أن اللغة المستعملة كمتغير تشكل في عملية الاتصال بين مختلف أطراف المؤسسة عائق لتحقيق الاتصال خاصة و قد لاحظنا أن إدارة الوكالة تعتمد في كثير من مراسلاتها الإدارية والتقارير التي تقوم بها على اللغة الفرنسية بدل اللغة العربية، وهذا خلافاً للمرسوم الرئاسي المتعلق بفرض إستعمال اللغة العربية في الإدارة و المؤسسات الجزائرية فإننا لاحظنا بعد تقرير الإستماراء أي اللغة المستعملة في عملية الاتصال بكل أشكاله يطبع عليها طابع إزدواجية اللغة حيث أن 97% من أفراد العينة المدروسة يؤكدون على إستعمالهم اللغة الفرنسية و العربية في آن واحد إلا أننا لاحظنا في مجال اللغة المفضلة أن هناك نوع من التباين في مجال تفضيل اللغة المرغوبة بها حيث أن 37 فرد من العينة المدروسة يأتون في المرتبة الأولى لفضيلتهم و اختيارهم لاستعمال إزدواجية الخطاب في تمرير الرسائل شفوية من كانت أم كتابية ثم تليها في المرتبة الثانية اللغة العربية بـ 34 فرد منهم 3 عناصر يفضلون فقط إستعمال اللغة العربية دون غيرها و هذا لعدة اعتبارات منها من لها علاقة بالثقافة الوطنية و� إحترام سيادة الدولة الجزائرية ثم تأتي في المرتبة الثالثة اللغة الفرنسية بـ 29 فرد من حيث تلقىها الرسائل باللغة الفرنسية، و قد تجد هذه الشرحية لدى الفئات التي لها أقدمية بالوكالة التي لا تفوق و لا تحسن اللغة العربية و هذا راجع إلى تكوينها في إطار سابق إذ كانت اللغة الفرنسية هي السائدة في التعاملات الإدارية في الإدارة الجزائرية منها الوكالة الوطنية للتشغيل كإدارة عمومية ذات طابع إداري هذا من حيث التفضيل، أما فيما يخص الإستعمال يرون أنه لا مانع على إبقاء إزدواجية اللغة في مجال الاتصال، و إذا ربطنا متغير اللغة بموضوع الاتصال فإننا نجد 8 أفراد من فئة مزدوجي اللغة بنسبة 08,24% يجيبون على أنهم لا يعرفون معنى الاتصال، وهم عموماً من الأفراد ذوي المستوى المتوسط والإبتدائي، أما الفئة المستعملة للغة العربية فإن 66,66% ردوا بعدم معرفتهم لمعاني الاتصال خاصة في مجال التسيير الإداري كما رغم أنهم يقرون بالقيام في إطار عملهم بالإتصال فيما بينهم من أجل أداء عملهم اليومي من حيث إستقبال، تسجيل، توجيه و التوظيف و مختلف الأعمال الإدارية الأخرى عبر الوسائل المتوفرة و المتاحة وفي إطار القوانيين المنظمة لهذه العمليات.

في مجال طرق الاتصال فإن كل شرائح مجتمع البحث تؤكد على الطابع الشفوي لإتصالاتهم اليومية مستعملين في هذا الإطار كل وسيلة لتمرير الرسائل و القيام بالعمل وذلك من أجل الأداء الحسن خاصة و لذا عرفنا أن الوكالة كما سبق و أن ذكرنا تعامل مع محيط خارجي و متعاملين متميزين بإستعمالهم إزدواجية اللغة واللهجات حسب المناطق أو (الدارجة) كلهجة مستعملة للتبلیغ و التفاهم، كما أن غالبية المبحوثين يؤكدون على إستعمالهم إزدواجية اللغة في إتصالاتهم الرسمية ما عدا 02 فقط يؤكدون على إستعمالهم للغة الفرنسية أما ما نلاحظه في مجال الإستفادة من التكوين في إطار العمل بالوكالة حسب متغير اللغة فإن غالبية المستفيدین والمقدرين بـ 08 أي بنسبة 80 % هم من مزدوجي اللغة، منهم 3 أفراد يستفادوا من التكوين بالخارج، وفيما يخص الاتصال بالوكالة فإن معظم المبحوثين يؤكدون على أن هناك نقص واضح في هذا المجال و لكن لا يرجعونه إلى عدم فهم اللغة رغم التباهي في مجال التفضيل كما أن هناك تشابه مع النتائج السابقة فيما يخص المعلومات التي يفضلون قراءتها بالترتيب فنجد المعلومات ذات العلاقة الشخصية أو الاجتماعية و المتعلقة بقضايا الترقية و التحفيز و الشؤون والإمتيازات الإجتماعية و ذلك بنسبة تتراوح ما بين 96 و 99 % من العينة المبحوثة ثم يأتي في الدرجة الثانية المعلومات التي لها علاقة بالأمور العملية الخاصة بأداء وظائفهم بـ 88 نقطة، ثم تليها المعلومات ذات الطابع الإحصائي في المرتبة الثالثة بـ 43 نقطة منهم 43,29 % من مزدوجي اللغة، كما أن غالبية المبحوثين يفضلون استعمال اللغة الفرنسية في مراسلاتهم الإدارية و ذلك يرجع إلى سببين: الأول يتمثل في تعودهم على استعمالها و السبب الثاني يرجعونه إلى أن المسؤولين في القمة لا يعيرون اهتمام إلى المراسلات التي تكتب باللغة العربية، و لا يكون لها صدى عندهم وقد وجدها هذا الاعتقاد راسخ لدى المبحوثين رغم أن مسؤولي الوكالة بالمديرية العامة في نظرهم لا يعطون اهتمام لهذا العنصر في مجال المراسلات الإدارية لأنه بالنسبة لهم ليس هناك إشكال في مجال اللغة ومن هذا يمكننا أن نتحقق من أن اللغة المستعملة لا تشكل على الإطلاق عائق في تحقيق أهداف الاتصال و لا تشكل عائق في عملية التفاعل و التواصل بين أطراف المؤسسة وهذا يرجع إلى أن 97 % كما سبق و أن ذكرنا من العينة المبحوثة يستعملون إزدواجية اللغة و لا يتلقون صعوبة في هذا الإطار مما يسهل في الظاهر مجال التواصل و الاتصال في إطار العمل و تبادل المعلومات ولكن في الواقع الأمر قد يخلق نوع من التشويه في الفهم باعتبار أن المرسل عند تبلغيه الرسالة في إطار شفوي أو كتابي باستعمال الإزدواجية فإن المتنقى لا يفهم المقصود و بعض المعاني التي يريدها المرسل مما قد يسبب في كثير من الحالات الفهم الخاطئ للمعاني المقصودة، فإننا نجد أن 43 من فئة مزدوجي اللغة بنسبة 44,32 % يرون

أن المعلومات الصادرة عن المسؤولين هي غير واضحة و 76 منهم بنسبة 78,35% يرون أنها غير كاملة رغم أنها في نظرهم هي ذات أهمية و مفيدة في كثير من الأحيان. أما فيما يخص عوائق الاتصال حسب متغير اللغة فإننا كما سبق و أن ذكرنا أنهم يرجعونها إلى النقص الواضح و الفادح في الاتصال بـ 90 نقطة ثم في المرتبة 2 يرجعونه إلى تنظيم الوكالة بـ 80 نقطة منها 79,38% من مزدوجي اللغة كما أن 86 منهم بنسبة 88,65% يرون أن النظام المركزي هو عائق أمام حفهم في الاتصال و حصولهم على المعلومات بالمقدار الكافي و في الزمن المناسب مما خلق لديهم الشعور بأن الإدارة العامة تعتمد على البيروقراطية بمفهومها العام أي أن هناك قطبيعة في التواصل، و على هذا يرون من الأحسن أن تكون لامركزية القرار و التسيير على المستوى الولائي بـ 59 نقطة ثم يليها في المرتبة المستوى الجهوبي بـ 13 نقطة بالنسبة لفئة مزدوجي اللغة و هذا نفسه يقال بالنسبة للشريحة التي تستعمل اللغة العربية، فإننا نستنتج إلى أن اللغة بالنسبة لأفراد العينة لا تعتبر كعائق في تحقيق الأداء الحسن في الاتصال والتفاعل في إطار المنشأة بين الموظفين واستعمال لغة موحدة ذات طابع متخصص حتى يسهل الفهم و تكون المعاني نفسها لدى المتلقين و المراسلين و الإطار الخارجي، و إنما هي فقط في حاجة إلى نوع من التوحيد في مجال الوقت المناسب و بالقدر المناسب و لا يتسعى هذا إلا بالتركيز على نفس اللغة إلا أن اللغة هي وسيلة و مضمون و تحمل معانٍ متعددة، و هذا لا يتسعى إلا بخلق إطار لتوحيد المناهج و المفاهيم و المصطلحات حتى يستطيع فهمها بنفس الصياغة و الدلالة و ذلك قصد تحقيق الأهداف المسطورة من طرف المديرية العامة و من أجل تسيير إداري ناجع و فعال.

انظر الجداول الخاصة بمتغير "اللغة" و علاقته بعملية الاتصال.

الإجابة يأرّقان حسب متغير  $\alpha$  المخاتل  $\beta$

الجدول ١

النات		٠١٥		٠٢٥		٠٤٥		٠٥٥	
%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن
٠١	٠١	٠٢	٠٢	٠٠	٠٠	٠٣	٠٣	٠٢	٠٢
٨٩	٨٩	٠٨	٠٨	٥٥	٥٥	٤٢	٤٢	٠٢	٠٢
٩٠	٩٠	١٠	١٠	٥٥	٥٥	٤٥	٤٥	٠٤	٠٤
المجموع		٩٦		٩٦		١٠		٩٠	
عربة		٠١		٠٢		٠١		٠١	
مزدوج		٨٩		٨٩		٠٨		٨٩	

الجدول 2:

اللغات		عربيه		المجموع		08 مس		09 مس		نعد		10 مس	
نعد	نتم	نعد	نتم	نعد	نتم	نعد	نتم	نعد	نتم	نعد	نتم	نعد	نتم
٢٥	٧٥	٣٠	٦٠	١٠٣	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠
٢٤	٧٦	٣١	٦٩	٨٨	٤١	٣٨	٣٨	٤٠	٨٩	٥٧	٥٣	٩٤	٩٤
٢٣	٧٧	٣٢	٦٧	٩١	٤٤	٣٨	٣٨	٤٢	٩٢	٥٨	٥٤	٩٦	٩٦
٢٢	٧٨	٣٣	٦٦	٩٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢١	٧٩	٣٤	٦٥	٩٤	٤٥	٣٩	٣٩	٤٣	٨٩	٥٩	٥٣	٩٧	٩٧
٢٠	٨٠	٣٥	٦٤	٩٥	٤٦	٣٩	٣٩	٤٤	٨٩	٥٩	٥٤	٩٨	٩٨
١٩	٨١	٣٦	٦٣	٩٦	٤٧	٣٩	٣٩	٤٥	٩٠	٥٩	٥٤	٩٩	٩٩
١٨	٨٢	٣٧	٦٢	٩٧	٤٨	٣٩	٣٩	٤٦	٩٢	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٧	٨٣	٣٨	٦١	٩٨	٤٩	٣٩	٣٩	٤٧	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٦	٨٤	٣٩	٦٠	٩٩	٤٩	٣٩	٣٩	٤٨	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٥	٨٥	٤٠	٥٩	١٠٠	٥٠	٣٠	٣٠	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٤	٨٦	٤١	٥٨	١٠١	٥١	٣١	٣١	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٣	٨٧	٤٢	٥٧	١٠٢	٥٢	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٢	٨٨	٤٣	٥٦	١٠٣	٥٣	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١١	٨٩	٤٤	٥٥	١٠٤	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١٠	٩٠	٤٥	٥٤	١٠٥	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٩	٩١	٤٦	٥٣	١٠٦	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٨	٩٢	٤٧	٥٢	١٠٧	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٧	٩٣	٤٨	٥١	١٠٨	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٦	٩٤	٤٩	٥٠	١٠٩	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٥	٩٥	٤٩	٥٠	١١٠	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٤	٩٦	٤٩	٥٠	١١١	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٣	٩٧	٤٩	٥٠	١١٢	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٢	٩٨	٤٩	٥٠	١١٣	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
١	٩٩	٤٩	٥٠	١١٤	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠
٠	١٠٠	٤٩	٥٠	١١٥	٥٤	٣٢	٣٢	٤٩	٩٣	٥٩	٥٤	١٠٠	١٠٠

الاجابية يلزّم قام حسب متغير "اللغات"

مکالمہ

٤٦

**الإجابة بالرقم حسب متغير "المدخلات"**

**الجدول 5:**

نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
0.2	02	0.1	01	0.3	03	0.0	00	0.0	02	0.2	02	0.1	01	0.1	01
8.1	81	16	16	7.3	73	24	24	8.2	82	15	15	15	15	15	15
8.3	83	17	17	7.6	76	24	24	8.4	84	16	16	16	16	16	16
مزيوج		المجموع													
عربة															

**الجدول 6:**

نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
0.1	02	0.2	01	0.0	01	0.2	03	0.1	03	0.2	02	0.3	03	0.2	02
17	80	11	86	14	00	04	89	97	42	93	95	71	96	95	86
18	82	13	87	15	00	05	91	100	43	96	97	73	99	98	88
الأبتدائي		المتوسط		المجموع											
الدراسي															

## الفصل الثاني: الاستنتاجات و التوصيات

### المبحث الأول: الاستنتاجات

من خلال دراستنا لحالة الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل، وبعد الملاحظة المباشرة و الحصول على أجوبة الأسئلة المتضمنة في استماراة الاستبيان، و كذا دراسة هيكل و وظائف الاتصال و معوقاته استنتجنا أن الاتصال جد ضعيف، بسبب احتكار القمة و تحكمها في الرسائل الإعلامية، و قلة هذه الأخيرة و عدم وجود تسيير عقلاني و فعال للاتصال، و يتأكد هذا من خلال إجابة العينة المستجوبة حول وضعية الاتصال، بحيث أن 90 بالمائة منها ترى أن الاتصال ناقص داخل الوكالة، و من ثم توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

. غياب هيكل اتصالي خاص بالوكالة يقوم بتسهيل و تنظيم و مراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلانية، و هذا ما أدى إلى وجود اتصال عشوائي و سمح للإدارة (أي القمة) احتكار بث المعلومات و هذا ما خلق ما يمكن تسميته بـ "الإدارة السلطوية" في مجال الاتصال، أدى بدوره إلى غياب سياسة اتصالية واضحة.

. يستنتجنا من خلال سؤالنا عن محتوى الرسائل الإدارية، أن أغلب الموظفين يركزون على تفضيل قراءة الرسائل المتعلقة بالوظيفة الاجتماعية و الخاصة بالترقية الشخصية و ذلك بنسبة 97% من مجموع الرسائل المبٹة إلى المستخدمين و تليها في المرتبة الثانية الوظيفة العملية بنسبة 88% و أخير الإعلام العام بنسبة 73% في حين نلاحظ غياب الوظيفة التحفizية في مضمون الرسائل، و نستنتج عدم الانتظام في بث المعلومات بحيث تبث رسائل بكم هائل مثلاً في شهر ما و آخر قد لا تبث فيه رسالة واحدة، و هذا ما يؤثر على عملية استقبال المعلومات من قبل المستخدمين.

. نستنتج ضعف الاتصال النازل، أي من القمة إلى القاعدة، بحيث أن أكثر من 55% من العينة لا تحصل على معلومات كافية، بينما أن الأغلبية تقرأ المعلومات المتوفرة و هذا أن دل على شيء فإنما يدل على الطلب الشديد على مختلف المعلومات، أي أن القمة لا تلبى متطلبات القاعدة فيما يخص كمية المعلومات.

أما بالنسبة للاتصال الصاعد، يستنتجنا أن 44% من العينة المستجوبة لم تكتب رسالة إلى الإدارة بينما 92% منها تناقش مضمون الرسائل مع الزملاء مقابل 38% مع رؤسائهم، خاصة عند فئة العمال التي بسبب موقعها في التشكيل الهرمي للوكالة، يصعب عليها الاتصال بالقمة، لذا يتم اللجوء إلى الزملاء في نفس مستواهم، عكس مثلا الإطارات التي يمكن اعتبار إتصالها بالقمة أسهل.

أما فيما يخص لغة الاتصال المكتوب، في الوكالة فإن 90 % ترتكز على ازدواجية اللغة في حين نجد أن 34% من العينة تفضل القراءة و الكتابة باللغة العربية.

أما موضوعات وأهداف الاتصال داخل الوكالة فهي مرتبطة مباشرة بوظائف الاتصال . فيما يخص الرسائل المتعلقة في عملية الاتصال نستنتج أن أغلبية العينة تحصل على معلومات عن طريق الرسائل المكتوبة، كما أن نفس العينة تقر أنها لم تشارك في ملتقى أو اجتماعات بالوكالة و ترى أن الاجتماعات هي أحسن وسيلة لإيصال معلوماتها إلى القمة، ومنها نستنتج أن السبب في اختيار هذه الوسيلة دون غيرها هو من أجل تحطيم الصفة الرسمية للشبكة الاتصالية المتعلقة بالتنظيم الهيكلي للوكالة.

. أن غياب الوظيفة التحفيزية في مضمون الرسائل الإدارية التي تنشرها الإدارة، يؤثر سلبيا على عملية الفعالية و الاندماج لأن هذه الوظيفة تحفز المستخدم على المساعدة و التأقلم مع أهداف و مشاريع المؤسسة، فيكون هناك شعور بالانتماء إلى المنظمة، و بالتالي تشجعه على بذل مجهودات أكثر في سبيل الإنتاج، إلا أن ما شهدناه في الوكالة هو غياب هذه الوظيفة و عليه يكون مردود المستخدم ضعيف.

و أن الوظيفة العملية التي من شأنها خلق جو من الحماس و المنافسة بين المستخدمين، و بالتالي توضح دور كل فرد في الوكالة، جاءت بنسبة ضعيفة في مضمون الرسائل المنشورة من طرف الإدارة، و عليه تؤثر سلبا على علاقات العمل بين المستخدمين و كذا الإنتاج.

بالنسبة للعراقيل التي تحول دون قيام العملية الاتصالية بصفة فعالة. فقد لخصها مجموعة الموظفين في ثلاثة قوائمه متباعدة تتعلق بما يلي: الإطار القانوني، الوسائل المادية و الموارد البشرية.

. كما أن أغلب الموظفين المستجوبين غير مطلعين على الأهداف المسطرة من طرف الوكالة و ليس لديهم معلومات كافية حول إستراتيجية المديرية العامة و آفاقها المستقبلية. وعلى كل المشكلة الرئيسية تمثل في الاختلال النوعي و الكمي في تبادل المعلومات، و بقدر ما ينحصر هذا الاختلال سوف يتحسن التفاهم المتبادل.

و الواقع إن إتصال المرء بالآخرين هو في حد ذاته وسيلة للإحساس بمزيد من القوة و الوعي ، بينما تؤدي العزلة إلى جعله عرضة للمخاطر و تعد عامل من عدم الثقة و الاطمئنان.

نتحدث على نقطتين مهمتين و هما إجراءات الاتصال الهاتفي و إجراءات المقابلة الشخصية فيما ينقص الإدارة العليا هو:

- عدم الإسراع برفع سماعة الهاتف، و التحويل السريع للمكالمات خاصة عند طلبها، و هو يدل على عدم اهتمام الموظف ربما بعمله مما قد يدفع إلى الإدراك أن الموظف غير متواجد في مكتبه أو أنه غير مستعد لتقديم الخدمة.
- عدم إعطاء كل الانتباه للشخص.
- عدم إشعار الزائر أو حتى الموظفين بأن الإدارة ترحب بوجودهم.
- إشعار الزائر بإن تواجده في المكتب غير مرغوب فيه.
- إيجاد نظام إتصال فعال يسمح لها بالصعود أمام المتغيرات الاقتصادية الجديدة التي ظهرت على الساحة، و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل " خاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات .
- مدى قابلية الاتصال و استقبال المعلومات من الإدارة.
- إن تعدد مستويات الهيكل التنظيمي يجعل عملية الاتصال فيها صعبة بين القمة و القاعدة، و تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات المكونة لهرم الوكالة في إطار التسلسل السلمي الإداري المقرر أي الرسسي.
- تتجسد نشاطات مديرية الإعلام، التوجيه و التوثيق في إصدار ظرفية خاصة بمتغيرات سوق الشغل باللغة الفرنسية منذ بداية سنة 2001، كانت تصدر بطريقة غير مستمرة، وكذلك كانت مديرية تنظيم سوق الشغل تصدر مجلة كل شهرين تسمى "صدى سوق الشغل" تم صدور منها أثني عشر عدد باللغة الفرنسية انقطعت عن الصدور رغم أهميتها و مضمونها المتنوع و المتخصص و المتعلق بحيثيات تسيير و أداء سوق الشغل.
- و نستنتج أنه كلما اتجهنا من القمة إلى القاعدة كلما ينقص مفعول الاتصال و تضعف السيولة الإعلامية في القاعدة، وهذا راجع لاحتكار القمة للرسائل الإعلامية و التحكم في نشرها و توزيعها، فغياب هيكل إتصال يسمح بتسخيره بصفة عقلانية و غير عشوائية، و يكون التوزيع للرسائل و المعلومات أكثر عدلا و تنظيما.
- و للإجابة على سؤال هل التنظيم الحالي للوكالة و الاتصال يسمح لك أن تعبّر عن وجهة نظرك؟ يمكن الاستنتاج أنه هناك ضعف فادح في الاتصال لكن يزداد كلما اتجهنا نحو القمة، وذلك راجع لموقع الفئات المختلفة في التشكيل الهرمي للوكالة.

كما نلاحظ أيضا، وجود نوع من التشويش في مرحلة رجع الصدى خاصة عند القاعدة، لنقص الإعلام أو عدم فهم للمعلومات المقدمة من قبل الإدارة و يرجع ذلك لعدة اعتبارات، و يؤدي بنا إلى التفكير في هيكل إتصال فعال مبني على أسس علمية و

موضوعية، يستطيع من خلاله قياس رد فعل كل فئة و يسمح للإدارة بايصال معلوماتها إلى الهدف المرغوب.

و للإجابة عن السؤال كيف تفكرون في حل هذه الوضعية؟

ترى أن التنظيم الحالي للمؤسسة و الاتصال لا يسمحان لهم أن يعبروا عن وجهة نظرهم، و عليه فمن خلال هذه العملية نتج عدم تجانس في التعامل وطرق العمل و التسيير، و أنجر عنها الإجابات التالية:

- إنشاء لجنة الاتصال.
- إنشاء جريدة أو مجلة.
- الاتصال الدائم و المستمر بين مختلف المستويات: المحلي، الجهوي و الوطني.
- تنظيم إجتماعات دائمة و منتظمة.
- إطلاع المعينين على محاضر الإجتماعات و الملنقيات... الخ.

إن الاتصال بالإدارة متعلق بموقع كل عنصر في التنظيم الهيكلي للوكالة، بحيث أن فئة المسؤولين المحليين أو الجهويين تتصل أكثر بالقمة أما الموظفين الآخرين فيخضعون للسلم الإداري، وبالتالي هم بعيدين كل البعد عن الإدارة في القمة، مما يخلق جو من التجانس و شيوخ الإشاعة أو الاتصال غير الرسمي، و هذا ما بين أن التنظيم الهيكلي، يعتبر كمعوق لعملية الاتصال.

فإن من خلال السؤال المتعلق بتحديد السبب من كتابة الرسالة إلى الإدارة هناك أربع إجابات مهمة و مختلفة تتمثل في: طلب تحويل، طلب علاوة، طلب مساعدة اجتماعية و مشاكل الموظفين.

نلاحظ أن الوسيلة المفضلة و التي يراها المستخدمين أكثر ملائمة هي الإجتماعات التي بها يتم القضاء على النظام التسليلي في الاتصال و يكون هناك شعور بالقوة، من أجل التعبير عن الرأي بكل حرية، عند فئة الموظفين، وكذا صعوبة الحصول على المعلومات في وقتها التي تهم الإدارة و تهمهم، لذا يتم اللجوء إلى الوسيلة المباشرة عن طريق الإجتماعات.

الملاحظ إنه لا يوجد هيكل خاص بعملية الاتصال، قائم بذاته، و مسير من قبل مختصين في مجال الاتصال الإداري أو المؤسساتي، و لو موقع خاص في التوزيع الهيكلي الرسمي للوكالة، بل عملية إرسال المعلومات هي من صلاحيات المديرية العامة التي تقوم

بعملية الاتصال تجاه باقي المديريات والأقسام حسب النظام التسلسلي للوكلالة "الشكل الهرمي".

أما بالنسبة للاتصال الصاعد، فيتبع نفس النظام التسلسلي، أي من القاعدة إلى القمة، و هذا ما يجعلنا نستنتج أن غياب هيكل إتصال يسمح بتحكم و هيمنة المديرية العامة، على جميع المعلومات، وهي التي تقرر هل يتم نشر تلك المعلومات أو لا، أي هناك تصور بيروقراطي و أو تقراطي للتسهير، وحتى الاتصال الصاعد فيمكن أن يتعرقل بسبب النظام التسلسلي، فيكون هناك تأخر في الحصول على رد فعل المستخدمين حول موضوع معين، قد نشر من قبل من طرف القمة، و بغياب هيكل إتصال لا يمكن معرفة، هل المعلومات وصلت بأمانة إلى القاعدة، و قياس رجع الصدى يصبح صعبا، إذن يكون هناك إتصال في إتجاه واحد فقط.

كما يمكن استنتاج أن المعلومات موجودة إلا أن هناك نقص في تسهيرها و تنظيم توزيعها، و لا يتحقق ذلك إلا بوجود هيكل إتصال، كما أن أغلبية العينة المدروسة ترى بضرورة إنشاء خلية إتصال خاصة على المستوى الجهو و الولائي، يعبر عن الرغبة في الاتصال و اعتبار الاتصال كنشاط حر و مستقل و دائم، و مهمكل في المؤسسة الإدارية، إلا أن في الواقع هناك غياب تصور عام للإتصال، أي إن هناك عمل عشوائي بدون أية إستراتيجية قد تنظم و تسير العملية الإتصالية داخل الوكلالة.

و نستنتج من هذه العملية أن هناك عدم توافق في تسهير و بث للمعلومات بحيث أن هذه العمليات أثرت سلبا على المستخدمين أو المستقبلين و خلقت عندهم نوع من التردد في الاستقبال، لأن هذا الانقطاع يضعف من قابلية إنتظار المعلومات، وبالتالي التقليل من أهمية الرسائل في نظر المستخدم و هذا ما يؤدي إلى عدم وجود علاقة دائمة، مستمرة و مستقرة بين المرسل و الرسالة و المستقبل.

### **المبحث الثاني : التوصيات**

و من الضروري الآن أكثر من أي وقت مضى أن نضع نصب أعيننا أن وسائل الاتصال تقوم في أحسن صورها على التبادل الذي يمكن لكل شخص أن يساهم بنصيبيه فيه.

و ينبع "ك رد فعل سليم" أن تعلق قيمة كبرى على الأمثلة العديدة "لوسائل الاتصال البديلة" التي تعمل على المستوى الأفقي بدلاً من المستوى الرأسى، و تمكن الأفراد من القيام بدور إيجابي في عملية الاتصال و هناك عقبات عديدة و لكن خيال الناس، و لاسيما الكثير من الجماعات المنظمة تدل على أن الوسائل المطبوعة، و ما إلى ذلك قد تصبح أدوات لإطلاق عنان المبادرات الفردية.

و ينبع أن يحظى الاتصال الأفقي الذي يسمح بالأخذ و العطاء، و الحوار المباشر، بالأهمية على الاتصال الموجه من أعلى إلى أسفل، و إن كانت الروابط الوثيقة ستظل قائمة بين الإثنين.

نجد أن إدارة الوكالة يجب أن تراعي ما يلي:

- الاستعمال الاجدى لوسائل الاتصال المتاحة،
- الحفاظ على الوسائل المتاحة،
- إدخال وسائل إتصال جديدة.

من أجل أن تكون عملية الاقناع فعالة، لابد من اختيار الوسائل الناجعة، و المتمثل في وسائل الاتصال الجماعية، كالصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون، و الملصقات و المراسلة، و اختيار الوسيلة يختلف حسب نوع الفئات التي توجه إليها الرسالة الإعلامية، وذلك بعد دراسة دقيقة لتلك الوسائل، و ثم يتم توزيع الإعلانات. كل هذا يدخل في إطار الاتصال الخارجي للمؤسسة أي علاقتها مع باقى المؤسسات ومع الجمهور، وذلك من أجل تبيان و توضيح أهميتها.

يجب على الاتصال داخل المؤسسة أن يسمح بتوافق و تناسق مجهودات كل فرد في المؤسسة و ذلك من أجل تحقيق الاهداف المسطرة و التي يهدف الاتصال إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي:

- سير الاتصال الداخلي للوكالة الذي يجب أن يكون متدفعا حتى يسمح لكل الأفراد داخل الوكالة مهما كانت روتاتهم أداء مهامهم على أحسن وجه .
- إعلام الموظفين بطريقة مستمرة حول الاستراتيجية و الاهداف المسطرة بإعتبارهم ينتمون إلى الوكالة.
- إنشاء جريدة أو مجلة شهرية لأهم ما تميز به سهولة اقتناه المعلومات والأخبار حول الوكالة و عالم الشغل، مع التأكيد على إستمرارية الصدور .

- تقديم عن طريق الوسائل الحديثة كطرق للإتصال خاصة شبكة الإتصال الوطنية أو الجهوية و ذلك من أجل تقوية الاعلام المهني ، فهذه الوسائل تكون عبارة عن إعلام تربوي مهني و إستعمال الإتصال عن طريق الإعلام الآلي خاصة التي يمنحها "الإنترنت" في الإطلاع و تطوير مهنية التدخل.

فإن الاتصال الفعال هو الاتصال الذي يمترزج بين الاتصال العمودي في إتجاهين، فالاتصال الافقى على شكل نجمة معقدة، يتم على مستوى الادارة بين المسؤولين . أما الاتصال العمودي تظهر أهميته في إمكانية التنظيم و الاشراف و الرقابة على مستوى شبكة الهرم.

- كما أن وجود مكتب أو خلية إتصال تسمح بتنظيم سير الاتصال الداخلي للإدارة الذي يجب أن يكون متدفعا حتى يسمح لكل الأفراد داخل الوكالة مهما كانت مرتبهم لأداء مهامهم على أحسن وجه.

- تقديم أشرطة و إستعمال الوسائل التكنولوجية الإتصالية الحديثة كطريقة للعمل من أجل تقوية الاعلام المهني، وهذه الأخيرة تكون عبارة عن إعلام تربوي مهني.

- تحقيق الديمقراطية و حرية التعبير في الوكالة ليس على أساس تدفق رأسي وإنما على أساس متبادل.

- و نظرا لأن الاتصال يفترض سلفا توافر الحصول على المعلومات و المشاركة فيها و تبادلها، فإن مختلف الوسائل ينبغي أن تشارك في عملية تحقيق ديمقراطية الاتصال.

كما أن ترشيد استخدام الطاقات البشرية لا يتأت ذلك إلا من خلال:

1. حسن اختيار العاملين.

2. دقة وحسن توزيع العاملين على مناصب العمل.

3. توفير المناخ الملائم و الصحي للعمل و لا يتسع ذلك إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل الوكالة لخدمة أهدافها

4. العمل على تنمية مهارات و قدرات العاملين، و توسيع معارفهم في مجال العمل المنوط بهم، من خلال تدريبيهم و تأهيلهم بصفة مستمرة ووفق برامج مخططة عبر الزمن و العمل على مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا لتطوير تدخل الوكالة و ذلك كل حسب مرتبته في السلم الإداري.

و باعتبار أن التسيير الإداري هو ظاهرة إجتماعية عصرية فإنه يرتكز على التنظيم و الانضباط و يرمي إلى إدخال العقلانية في الأداء لتحقيق أهداف الإدارة و التطوير العقلاني

للإدارة عليه أن يتميز بتحديد العوامل النفسية عن التسيير و جعله علاقات قانونية لا شخصية مجردة و فعالة و ذلك من خلال مفهوم الديمقراطية في الإطار الإداري التي من خلالها يمكن إعادة تشكيل المفاهيم و العلاقات في ضوء العقل و مقاومة تسيير النفس القائمة على المحبة و الكراهية و الرغبة و النفور.

كما أن الالامركزية كمطلوب هي في حقيقة الأمر تسمح بالتعبير عن مختلف المصالح و الآراء، فإنه يمكن اعتبارها وسيلة لدعم تحقيق الديمقراطية، و في كثير من الحالات، وسائل الاتصال اللا مركزية تخلق أوضاعاً أو تعكس صورة التسلسل الهرمي السائد و عندما يحدث ذلك فإن الالامركزية لا تعد جزءاً من تحقيق الديمقراطية و لا تؤدي حتى إلى الإتجاه إليه. إن الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثيراً إيجابياً لتسيير الموارد البشرية و مصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

لا بد على المؤسسة أن ترتكز على التنظيم في القيام بمهامها و تحقيق أهدافها و هذا يعني إمداد المؤسسة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته، كإصدار الأوامر، التي لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدارها و إنما هي عملية توجيه و قيادة، تستدعي توفر شروط معينة في المدير مثل المعرفة الواسعة بموظفيه، القدرة على إستبعاد الأشخاص غير الإكفاء، القدرة الحسنة على التسيير الفعال و عدم قابلية للضياع في التقاصيل و الجزئيات.

و يؤدي ضرورة توفير الإشراف الدقيق الذي يجب أن يمارسه الرئيس "المدير" مباشرة تجاه مرؤوسيه إلى نشوء هيكل تنظيمي أميل إلى الطول منه إلى التسطح ... ذلك أن الرئيس لا يمكنه أن يشرف إشرافاً دقيقاً و إلا على عدد صغير نسبياً من المرؤوسيين. إن الهيكل الناتج يكون طويلاً، أي كثير المستويات مما يعرقل عملية التفاعل و الاتصال مباعداً بين القمة و القاعدة. إضافة إلى ما سبق فإن الإشراف الدقيق المباشر يسيء إلى المرؤوسيين بطرق متنوعة فهو يحد من إستعمال مواجهتهم. و يعرقل نمو خبراتهم و شخصياتهم و يشل قدراتهم على المبادرة و الخلق و الإبداع لذا يصبح معرفة العملية يساهم في النمو الصحي للمؤسسة.

. إن نطاق الإشراف الجيد هو ذلك الذي يؤدي إلى تحقيق الرقابة من خلال إتساع التنظيم عرضانياً و وبالتالي التقليل من عدد المستويات و يكون الهيكل التنظيمي أكثر فعالية عندما يبني على فلسفة الالامركزية، و القيادة الديمقراطية و تشجيع المعنويات عن طريق توفير المناخ بنظام إتصال كفؤ و هذا يتطلب الموازنة بين الفعالية التقنية له من جهة و كفايته البشرية من الجهة

الأخرى. فالأولى تتطلب تحديد قنواته و تقليل عددها منها للتشوش، بينما تتطلب الكفاية البشرية للاتصال تكثيفه و الإكثار من قنواته لإرضاء الأشخاص و تلبية حاجاتهم النفسية و الاجتماعية. لأن الاتصال يشكل محور الإرتكاز في أي تنظيم مؤسسي حيث يرى أحد الخبراء أن العملية الإتصالية لا تنتهي بمجرد إتخاذ القرار أو تعديل أو تقرير سياسة أو اختيار خطة او إقرار برنامج، بل يبدأ في التفكير لإيجاد سياسة إتصالية ناجعة لإيصال ما قرر، و كيفية تنفيذه بعد جمع المعلومات المتعلقة بطبيعة موضوع القرار، ثم تصور القرار الأرجع، فيتم اختيار القرار الذي قد يتخذ ثم إعلان القرار بصفة رسمية، فتوجيهه التنفيذ و متابعته ثم يتم إستنتاج و استخلاص النتائج و الآثار المترتبة عن ذلك القرار، بصفة مستمرة و ذلك من خلال الشبكة الإتصالية الموجودة.

و عليه فإن الاتصالات الداخلية للوكالة تقوم على إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية، و نقلها و تبادلها و إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور و أخبار أو معلومات جديدة و هذه هي أساس أي عملية إتصال داخلية تقوم بالوكالة، فإن هذه العملية عادة ما تكون في صورة متبادلة من الجانبين، لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء المعلومات و البيانات إلى الآخرين و بالعكس. و نظرا لأهميتها القصوى في تسيير و تعریف شؤون المؤسسة، تبدو الحاجة ماسة إلى تنظيمها و تحقيق فعاليتها بحيث تتسابق المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موائع مادية أو اجتماعية أو نفسية فس سببها تأثرت العملية الإتصالية بالضرورة نتيجة ذلك، حيث أنه من خلال الاتصال يمكن للرؤساء و المشرفين و المسؤولين ممارسة التوجيه، الذي يؤدي زيادة المهارات الفردية و الجماعية للمستخدمين و تحسين طرق استخدامهم لأعمال بما يتفق و أهداف العمل.

أملنا أن تتجه برامج الإصلاح التسييري لدينا بصفة جديدة إلى تثبيت مفهوم التسيير العصري و التخلí عن مفهوم "المسؤولية غير المسؤولة" من أساسه حتى يمكن تسخير ثمار العلم و التقنية و العقل لصالح التنمية و المجتمع.

- لا بد من الإستراتيجية من أن تتصف بقدر كبير من الحركية حتى يمكنها أخذ ردود فعل الطرف المقابل بعين الإعتبار و عليه فإن العلاقة بينها و بين الهدف المراد بلوغه هي علاقة تفاعل متبادل يمكن إلى تعديل الهدف نفسه.

- يتطلب نجاح تطبيق أسلوب التسيير بالأهداف تثبيت مفهوم المسؤولية المشتركة على المستويات الإدارية جميعها. فالعامل مسؤولون عن تعبئة طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا بتحديدها و اقتطعوا بإمكانية تنفيذها.

- الإدارة العامة ملزمة بتدعيم و تشجيع المسيرين الأكفاء و كذا وكالاتهم التي نجحت في تحقيق أهدافها و محاسبة المسيرين غير الأكفاء الذين فشلوا في تحقيق الأهداف المنوطة بوكالتهم.

- إن النظام و المنظمة الذي لا يتفاعل مع بيئته، يعاني من النقص التدرجى للطاقة، حتى ينتهي به الأمر إلى الزوال أو التهميش، هكذا فإن المؤسسة التي لا تستطيع أن تطور نفسها و لات تأقلم مع ظروف محیطها تعجز عن أداء وظيفتها و تتعرض للتهميش و الإقصاء أو تعيش حياة إصطناعية مشلولة.

- فالوحدة التشغيلية ( الوكالة محلية ) لا يمكنها أن تعيش و تحقق أهدافها بشكل طبيعي في ظل سلطة و صائبة تمارسها عليها الإدارة المركزية بدون حدود.

و نوصي بما يلي أن لا ينظر بعد اليوم إلى الاتصال على أنه خدمة عارضة و لا يترك تطويره للصدفة، و يجب أن يكون هدفها استخدام الإمكانيات الفريدة لكل شكل من أشكال الاتصال بدءاً من الاتصالات بين الأفراد و الاتصالات التقليدية حتى أحدث أشكال الاتصال.

- لما كانت اللغة تجسد الخبرة الثقافية لكل شعب، فإنه ينبغي تطوير جميع اللغات حتى عندما يقتضي الأمر اختيار بعضها تستخدم على نطاق أوسع في وسائل الاتصال.

- أن التنوع و الإختيار في محتوى الاتصال من الشروط الأساسية لتحقيق المشاركة الديمقراطية.

إن التسيير الإداري هو ظاهرة اجتماعية عصرية، يرتكز على التنظيم و الإنضباط و يرمي إلى إدخال العقلانية على جميع المستويات. و التطوير العقلاني للإدارة عليه أن يتميز بتحديد العوامل النفسية عن التسيير و جعله علاقات قانونية لا شخصية مجردة و فعالة و ذلك من خلال مفهوم الديمقراطية في الإطار الإداري التي من خلالها يمكن إعادة تشكيل المفاهيم و العلاقات في ضوء العقل و مقاومة تسيير القائم على العوامل النفسية كالمحبة و الكراهة، الرغبة و النفور ...

كما أن المركزية كمطلوب هي في حقيقة الأمر تسمح بالتعبير عن مختلف المصالح و الأراء، فإنه يمكن اعتبارها وسيلة لدعم تحقيق الديمقراطية، و في كثير من الحالات، وسائل الاتصال اللامركزي تخلق أوضاعاً أو تعكس صورة التسلسل الهرمي السائد و عند ما يحدث ذلك فإن اللامركزية لا تعد جزء من تحقيق الديمقراطية و لا تؤدي حتى إلى الاتجاه إليه.

### الخاتمة:

في هذه المرحلة التي تقسم بسوق عمل غير متوازن كمياً و كييفياً عبر القطر الجزرائيلي، فإنه من الضروري تدعيم دور الوكالة الوطنية كمتدخل في سوق العمل حتى ترد على الإحتياجات المرغوبة من طرف الشركاء الأساسيين الذين يتمثلون في طالبي و عارضي العمل خاصة المؤسسات التي تبحث عن المؤهلين.

هذا التدخل يمر حتماً بدعم القدرات الموجودة و الحصول على أخرى حتى تسمح بتقديم مساهمة ولو على مستوى ميدانها التنفيذي و تحقيق مهامها كمصلحة عمومية للتشغيل. و في هذا الإتجاه العمل على معرفة سوق الشغل و متغيراته يبقى بالتأكيد العنصر الحاسم بالنسبة للوكالة الوطنية التي لابد أن تتطور من أجل تحسين قدراتها.

و هذا يتعلق أساساً بحسن التنظيم و وضع نظام للإتصال و للمعلومات واضحة و علينا أن نذكر أن جزء من هذا النظام متعلق مباشرة بالإجراءات، الطرق و المناهج التي ستوضع و تطبيقها حتى ترد على الوضعية الحالية التي تبين أنه غالباً ما يوجد إنعدام تجانس مما يؤدي حتماً إلى فهم، تصورات و تصرفات مختلفة في الشكل و المضمون.

و العمل الموجود حالياً لا يبتعد عن الواقع و التماسك و لكن يتطلب إعادة النظر في المستوى و التركيز و رفع الغموض، و العراقيل قصد الوصول إلى تطبيقات واضحة و متجانسة و سهلة و ممكنة للجميع.

إن قراءة وفهم و تطبيق طرق و المناهج المحددة تسمح بالتأكيد من الوصول إلى هدف التقرير و التسويق بين مختلف المعلومات من جهة و الحصول على الأقل على المعلومات المتجلسة من جهة أخرى، كما تعمل على تقرير الرؤى و التدخل و التبادل بين موظفي الوكالة في أداء مهامهم.

و العمل على الوصول إلى مرحلة نوعية و التي تتمثل في سلطة تحقيق عرض للخدمة ذات نوعية متميزة بنفس مستوى العمليات و التكفل، بنفس اللغة و نفس التصور الذي يسمح بدون شك من خلال تطبيق صارم يلغى كل الأشكال التي تمس بالسير الحسن و يسمح إلى الوصول إلى نفس الإنتاج للمعلومات التي تكون لدى مختلف المستعملين خاصة عند مرحلة إعادة التنشيط الاقتصادي التي يكون فيها دور الوكالة أساسياً.

من الضروري التطبيق الصارم لهذه الطرق و الناهج المقترنة و متابعتها بتعليمات و مختلف المناشير التطبيقية ثم عن طريق المراقبة و خاصة التسويق كوسائل إتصال فعالة في تحقيق الأهداف و الإستراتيجية المسطرة من طرف الوكالة الوطنية لا سيما على المستوى الجهوبي، حتى تصبح تسير بطريقة آلية و منتظمة، و ذلك بترشيد مواردها البشرية و تفعيل عملية الإتصال في تحقيق الإستراتيجية و الأهداف المسطرة.

## المصادر والمراجع:

١. د/ أحمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه، وكالة الطباعة، الكويت، طبعة خاصة، ١٩٧١.
٢. د/ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات الإعلام، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ١٩٨٥.
٣. د/ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ١٩٦١.
٤. د/ أحمد زكي بدري: علاقات العمل و الخدمات الاجتماعية العمالية، دار الجامعات، مطبعة الوادي، ١٩٦٨.
٥. د/ أحمد القيطامين: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، د.م.ج، الجزائر.
٦. د/ الحسن إحسان محمد: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، الطبعة ١، ١٩٨٢.
٧. د/ هنري البرز، تر/ د. إبراهيم عباس نتو: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، د.م.ج، الجزائر، ١٩٨١.
٨. د/ خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر،
٩. د/ خيري خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الجديد، مصر، ١٩٨٥.
١٠. د/ ناصر دابي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة ١، ١٩٩٨.
١١. د/ جلال عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية و الإعلام، منشورات ذات السلسل، الكويت، ١٩٨٤.
١٢. د/ صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة،
١٣. د/ شون مالك بر ايد: أصوات متعددة و عالم واحد، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، ١٩٨١.
١٤. د/ عمار بحوش: دليل الباحث في المنهجية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ١٩٨٥.
١٥. د/ عوابدي عمار: مبدأ الديمقراطية الإدارية، د.م.ج، الجزائر، ١٩٨٤.
١٦. د/ عبداللطيف حمزة: الإعلام و الدعاية،
١٧. د/ محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة، ٠٢، ١٩٨٩.
١٨. د/ محمد الطيب رفيق: مدخل للتسبيير، (الجزء ١ . ٢)، د.م.ج، ١٩٩٥.
١٩. د/ محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، جدة.
٢٠. د/ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة المركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، الطبعة ١، ١٩٨٢.
٢١. د/ مصطفى عشوبي: أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي.
٢٢. د/ ميهوب مسعود: أسس الإدارة المحلية، د.م.ج، الجزائر، ١٩٨٦.
٢٣. د/ محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة ٣، ١٩٧٥.

24. د/ زهير إحدادن: علوم الإعلام و الاتصال، د.م.ج، الجزائر، 1991.
25. د/ زيدان عبد الباقي: الإتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1974.
26. د/ زيدان عبد الباقي: وسائل و أساليب الاتصال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1974.
27. د/ يوسف مرزوق: الخدمة الإخبارية في الأذاعة الصوتية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988.
28. د/ عمر عبد الباقي: الإتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية الإدارية، بيروت، 1974.
28. قانون رقم: 259/90 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية للتشغيل.
29. وثائق رسمية صادرة عن المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل.
30. جامعة الجزائر: مجلة عالم الاتصال، سلسلة الدراسات الإعلامية، د.م.ج، الجزائر، 1992.
31. جامعة الجزائر: مجلة الثقافة و التسليه، نوفمبر 1992.
32. جامعة الجزائر: المجلة الجزائرية للإتصال، الأعداد التالية: 14، 15، 14، سنوات، 97/96.
33. رسالة ماجستير للطالبة سهام العاقل: الإتصال الاجتماعي في الجزائر، 97/96.
34. محاضرات السيد سوداني عبد الرحمن: عوامل تطور و تبيين الاتصال في المنظمات، م.ع.إ.إ، الجزائر.
35. محاضرات الدكتور عزي عبد الرحمن: في مادة المفاهيم، قسم الماجستير، سنة 92/91.
36. محاضرات الدكتور بن عمار الصغير: في مادة منهجية العلوم الاجتماعية، 87/88.
37. محاضرات الدكتور عزة عجان: في مادة الثقافة و الاتصال، 92/91.
38. محاضرات الدكتور خالد السلام: في علم الاجتماع الإعلامي، 90/89.

1. Roger Muchielli: Communication et Réseaux de communication.
2. Dimitic Weiss: Communication et Presse d'Entreprise, Sirey, Paris, 1971.
3. Alain Revou: Communication Ascendante, les éditions d'organisation, Paris, 1988.
4. C.Shanon and Waver: The Mathematical theory of communication, University Illinois press, 1949.
5. Abraham Moles: La communication, les encyclopédies du savoir moderne, Paris, 1971.
6. George Maunin : Clefs pour la linguistique, Edition Seghers, Paris, 1968.
7. Gilles Amado et Andre Gillet: Dynamique des communications dans les groupes, Armond Collin, Paris ed, 1991.
8. Francis Venoye: Travailleurs en groupe, Hatiers, Paris, 1976.
9. Jacques Durant: Les Formes de la communication Tome 1 et 2, Bordes, Paris, 1981.
10. Sergio Ricca: Les services de l'Emploi, B.I.T., Géneve, 1ère éd, 1982.
11. Mohed Altrad: Ecouter, Harmoniser, Diriger, O.P.U, 1994.
12. Jacques Perani: La communication combat, O.P.U, 1994.
13. Jean Marie Massaerit: Comment fixer des objectifs commerciaux, O.P.U, Algérie, 1994.
14. Bengt Karlof: La Stratégie des affaires, O.P.U, 1994.
15. J.B Bertrand: Techniques commerciales et marketing, Berte éd, 1994.
16. UNESCO: Manuel sur la recherche relative à la communication en matière de population, Gloria D. 1979.
17. Sophie de Menton: L'image New Look de votre entreprise, Chihab, Algérie 1995.
18. Philippe Suet: La communication dans l'entreprise, éd France Empires 1977.
19. Erky Fayol: Administration industrielle,
20. Dictionnaire Le Petit Robert Paris x1.
21. Le Petit Larousse en couleur, Librairie Larousse, Paris II.
22. le Petit Robert: Les Presses de l'Imprimerie, Fermin, 1970.
22. Abderhmane Soudani: La communication dans l'Entreprise à travers la négociation collective et la consultation paritaire en Algérie. Thèse de Magister, Algérie, 1989.
23. Revue: " Echo de marché de l'emploi, A.N.Em, 1994, 1995.
24. A.N.M: Statistiques du marché de l'emploi, 2000/2001.
25. A.N.EM:Rapport de la commission chargée de la normalisation des outils et méthodes de travail dans les Agences Locales de L'emploi, Octobre2001.
26. Ministère de Travail: Textes relatifs a L'A.N.EM.

# **الملاحق**

## الاستئمارة

ندخل هذه الاستئمارة في إطار البحث العلمي لتجهيز أطروحة ماجستير، تحت عنوان: استمرارية الإتصال  
في التسيير الإداري . دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل  
أمثلة خاصة باستئمارة البحث:

الأشخاص ..... الأسماء ..... المستوي التعليمي:

المستوى التعليمي: بدون مستوى [ ] ابتدائي [ ] متوسط [ ] ثانوي [ ] عالي [ ]

المستوى التكويني: ..... الزيادة: ..... الأدبية: ..... الوظيفة:

[ ] فرنسية [ ] أخرى [ ] عربية

[ ] آنثها [ ] أكلم فقط [ ] أقرأها [ ] لا [ ]

1- هل تصرف مني الإتصال؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

2- هل تقوم بالإتصال في إطار عملك بالوكالة؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

3- ما هي طرق إتصالك داخل الوكالة؟ [ ] شفوية [ ] كتابية [ ] رسمية [ ] غير رسمية [ ]

4- هل لديك معلومات كافية حول عملك؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

5- هل إستخدتم من تكوين في إطار العمل بالوكالة؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

6- هل تتاح في إطار عملك على الوثائق الخاصة بالعمل؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

إذا كانت الإجابة بنعم حدد: ..... من بين المعلومات التي تتلقاها داخل الوكالة ما هي المعلومات التي تفضل قراءتها بالترتيب:

- المعلومات العملية: (التي لها علاقة بمتodos العمل) [ ] - المعلومات المحفوظة: (حالة الشئاع والوئاع) [ ]

- المعلومات الخاصة بالتراتبة الوظيفية [ ] معلومات عامة سادرة عن الوئاع أو خارجها خاصة بحقوق الموظفين [ ]

- معلومات إجتماعية: (المعلومات الاجتماعية) [ ] معلومات شخصية خاصة بالموظف [ ]

- معلومات اقتصادية: (الإحصائيات، السوابق...) [ ]

8- هل تستند في عملك على مضمون الوثائق المكتوبة؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

9- هل تناقش مضمون الرسائل مع مسؤوليك أو زملائك؟ [ ] نعم [ ] لا [ ]

10- هل راسلت الإدارة؟ [ ] نعم [ ] لا [ ] إذا كان الجواب بنعم حدد في أي إطار شخصي [ ] عمل [ ]

- هل استجابت الإدارة لمراسلتك؟ [ ] نعم [ ] لا [ ] حدد ذلك: .....

11- ما هي جلبيعة المعلومات التي استجابت لها كتابياً؟ .....

- ما هو مصدرها (الرسائل)؟ ..... إلى أي جهة أرسلتها؟ .....

- من خلال رسالتك هل كنت تستخلص: [ ] استفسار [ ] إعادة صياغة [ ] اقتراحات [ ] شيء آخر: .....

- من خلال رسالتك هل توصلت إليها خلال السنة من الوئاع هل ترى أنها: ضرورة [ ] تبرير مقيدة [ ] تمهيد [ ] شروع [ ]

12- من بين المعلومات التي تبى داخل الوكالة هل هناك معلومات تجدها غير ضرورية ؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم هل ذلك يرجع إلى محتوى الرسالة ؟  أو المرسل  أو أخرى.....

13- كيف ترى المعلومات المقدمة عن المسؤولين ؟

واضحة  غير واضحة  جديدة  ليست جديدة  كاملة  غير كاملة  تحصل عليها بسرعة  سهلة

إذا كنت تحصل على المعلومات ببطء ذكر الأسباب

14- ما هي القناة التي تفضل اللجوء إليها للحصول على المعلومات التي تهمك ؟

التيبيات  التهارات الإسلامية  النشرة الرسمية  المذكرة  الإشاعة  غير رسمية  المقصات  الاجتماعات  الملتميات

أخرى (أذكرها).....

15- ما هي اللغة التي تفضلها المحصول على المعلومات ؟ العربية  الفرنسية  مزدوج

16- ما هي التوانق التي تجدها في الحصول على المعلومات والإتصال ؟

تنظيم الوكالة  الإفراط في الإتصال  نقص الإتصال  إنعدام الإتصال  عدم فهم اللغة  أخرى

حدد لها.....

17- هل التنظيم الحالي للوكالة يسمح لك بالإتصال مع رؤسائك  زملائك  في إطار رسمي  غير رسمي

18- هل التنظيم يسمح لك بالتعبير عن وجهة نظرك ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا كيف تفكير في حل هذه الوضعية ؟ حدد.....

19- هل ترى أنه من الضروري إنشاء خلية إتصال داخل الوكالة ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فعلى أي مستوى المديرية العامة  الوكالة الجوية  الوكالة المحلية

لماذا حدد.....

20- في إطار عملك مع من تتصلك (خاصة بالموظفين) ؟ مسؤول الوكالة  المسئول المباشر عنك  مساعدتك  زملاءك

ما هي الطريقة التي تعتمدك في الإتصال ؟ شفوية  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

كتابية  غالبا  أحيانا  نادرا  أبدا

21- هل طرق ونماذج العمل الحالية تساعدك على القيام بعملك ؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم ما هي إقتراحاتك ؟.....

22-هل التنظيم الحالي للوكلة يضمن لك حقوقك في الاتصال والإعلام؟ نعم  لا

23- هل لديكم برنامج لمراقبة الموظفين ونشاط الوكالات؟ نعم  لا

- إنما ناقش الجواب عدم ما هي الطرق المستجدة؟ وزارة البريد  زراعة وتجارة  ابن طريف الهاتف  دراسة التأثيرات الوراثية  طرق أخرى

- ما هو عدد الزيارات التي قدمتم بها هذه السنة للوكالات؟.....

24- ما هي الطرق التي تستعملونها في الاتصال بموظفي ومسؤولي الوكالات؟

- شفوية: مباشرة  غير مباشرة (الهاتف)  إسمية  غير إسمية  طرق أخرى:.....

- ما هو شكل هذه الاتصالات؟ أوامر (تطبيقات)  توجيهات  إعادات  أخرى:.....

25- بم عدد الزيارات التي قام بها المسؤولين إلى وادكم وما هي المناسبة؟ (خاص بالموظفين):.....

26-ما هو رأيك في عملية الاتصال حالياً؟.....

27-هل هناك ترتيب واضح لعملية الاتصال في انتقام وتمثيل عملية الاتصال داخل الوكالة؟.....

28-هل تؤمنون أهمية الاتصال؟.....

29-ما هي الإجراءات التي تقومون بها من أجل إستراتيجية الاتصال فعالة؟.....

30-هل أنتم راضيون على عملية الاتصال وتبادل المعلومات؟.....

31-هل الشكل الحالي للوكلة يساعد على الاتصال؟.....

32-هل تتحقق الوظيفة الحالية للاتصال الأهداف المسطرة؟.....

33-هل أن الممارسة الإعلامية والاتصالية التي تتم بها في الوكالة تضمن حقوق مختلف الفئات المجتمعية في مقدار الحصول على المسؤولية الإعلامية والمشاركة؟.....

34- بما أن الاتصالات تتم حسب السلم الإداري والتنظيمي للوكلة فهل هيكل التنظيمي للوكلة النائم السريري يساعدها في إتمام عملية الاتصال؟.....

35-هل الوسائل المسخرة لعملية الاتصال كافية لبلغ أهداف المؤسسة؟.....

36-هل هناك إستراتيجية أو سياسة إتصال في تطوير الإدارة داخلها و مع شركائها؟.....

37-ما هي العوائق في رأيك التي تعرقل عملية الاتصال؟.....

38-ما هي القرارات التي تتخيل الاتصال بالوكالة لأن.....

## **الفهرس**

		. الإهداء .
		. الشكرات .
	05 - 01	مقدمة .
	39 - 06	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة . 1. تحديد الإشكالية (إشكالية البحث) 2. طرح التساؤلات . 3. الفرضيات . 4. أهداف الدراسة. 5. أسباب اختيار الموضوع . 6. المنهجية (المناهج المتبعة في البحث) 7. الدراسات السابقة . 8. المفاهيم و المصطلحات . 9. صعوبات البحث .
71 - 40		القسم النظري : الفصل الثاني: دور الإتصال في التسيير الإداري المبحث الأول: خصائص عملية الإتصال المبحث الثاني: هيكل الإتصال في المؤسسة المبحث الثالث: وظائف و مراكز الإتصال في المؤسسة المبحث الرابع: قنوات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة المبحث الخامس: اللغة و الإتصال و مسألة التفاهم الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال و أهميته في المؤسسة المبحث الأول: أهمية الإتصال في المؤسسة المبحث الثاني: الإتصال كمعطى إستراتيجي بالمؤسسة المبحث الثالث: سياسة الإتصال بالمؤسسة الفصل الرابع: عوائق الإتصال المؤسساتي و الإداري المبحث الأول: العوائق المرتبطة بالمرسل و المتلقي المبحث الثاني: العوائق المرتبطة بالقناة المبحث الثالث: العوائق المرتبطة بالرسالة المبحث الرابع: العوائق الناشئة عن حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة
87 - 73		
99 - 88		

الفصل الخامس: تطور مهام ونشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر	100 - 135	المبحث الأول: مهام وصلاحيات المصالح العمومية بالجزائر
المبحث الثاني: مراحل تنظيم وتطور سوق التشغيل بالجزائر		المبحث الثالث: نشاط الوكالة الوطنية للتشغيل بين الواقع والأفق
		القسم التطبيقي:
الفصل الأول: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة الميدانية	137 - 185	المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة الميدانية حسب العينة العامة
المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة حسب المتغيرات		الفصل الثاني: الاستنتاجات و التوصيات
		المبحث الأول: الاستنتاجات
		المبحث الثاني : التوصيات
196		الخاتمة
		المراجع
		الملاحق
		الفهرس